

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR
ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS

DISERTACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL
TITULO DE INGENIERIA COMERCIAL

DANIEL GUILLERMO TAMAYO JÁCOME

DIRECTORA: ING. LILIA TERÁN

QUITO, JUNIO 2011

DIRECTORES E INFORMANTES

DIRECTORA:

Ing. Lilia Terán

INFORMANTE N° 1:

Ing. Irina Verkovich

INFORMANTE N°2:

Ing. Mayra Beltrán

DEDICATORIA

La realización de esta disertación la realizó con el fin de poder aportar a toda la sociedad quiteña con el estudio de las habilidades requeridas para dirigir una PYME. El esfuerzo de este trabajo lo dedico al ser más especial en mi vida, mi madre.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la PUCE y a todos los docentes que me han inculcado principios profesionales y éticos para el resto de mi vida, y agradezco a mi madre por haber sido también mi figura paterna a lo largo de mi vida, ya que gracias a su esfuerzo y tenacidad me impulsa a seguir luchando en esta vida.

INDICE

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA

- 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 4
- 1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA, 9
- 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA, 9
- 1.4 OBJETIVOS
 - 1.4.1 Objetivo general, 11
 - 1.4.2 Objetivos específicos, 11
- 1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN
 - 1.5.1 Importancia del proyecto, 11
 - 1.5.2 Justificación Teórica, 13
 - 1.5.3 Justificación Metodológica, 15
 - 1.5.4 Justificación Práctica, 15
- 1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACION, 17
- 1.7 MARCO TEÓRICO, 18

2. MARCO METODOLOGICO

- 2.1 METODOLOGÍA
 - 2.1.1 Tipos de Investigación, 23
 - 2.1.2 Métodos de Investigación, 23
 - 2.1.3 Técnicas de Recolección de Información, 24
 - 2.1.3.1 Fuentes Primarias, 24
 - 2.1.3.2 Fuentes Secundarias, 25
 - 2.1.3.3 Procesamiento de Datos, 26
 - 2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información, 26
 - 2.1.5 Método Estadístico, 27
- 2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO, 28

3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

- 3.1 ENTORNO GLOBAL
 - 3.1.1 Entorno General, 29
 - 3.1.1.1 Globalización, 30
 - 3.1.1.2 Tecnología, 31
 - 3.1.1.3 Economía, 32
 - 3.1.1.4 Política y Legislación, 33
 - 3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio mundial), 34
 - 3.1.1.6 Cultura, 36
 - 3.1.1.7 Diversidad laboral, 37
 - 3.1.2 Fuerzas competitivas en el sector industrial, 38
 - 3.1.2.1 Competidores, 38

- 3.1.2.2 Nuevos participantes, 39
- 3.1.2.3 Bienes y servicios sustitutos, 40
- 3.1.2.4 Clientes, 41
- 3.1.2.5 Proveedores, 42
- 3.2 PRESENCIA DEL SUBSECTOR EN LA INDUSTRIA Y SUS DIVISIONES
 - 3.2.1 Reseña Histórica, 43
 - 3.2.2 Características y Productos del Subsector, 45
 - 3.2.3 Importancia y aportes en el contexto local, 47
 - 3.2.4 Desventajas en el contexto local, 48
 - 3.2.5 Recurso Humano, 49
 - 3.2.6 Presencia del Marketing, 50
 - 3.2.7 Proveedores y clientes, 52
 - 3.2.8 Tipos de Financiamiento, 53
 - 3.2.9 Alcance comercial, 54
 - 3.2.10 Comparación con el enfoque global, 54
 - 3.2.11 Responsabilidad Social, 55

4. HABILIDADES GERENCIALES

- 4.1 ROL DE UN GERENTE, 57
 - 4.1.1 Niveles Gerenciales, 60
 - 4.1.1.1 Niveles De Gerenciales en la PYME's, 62
 - 4.1.1.2 Niveles Gerenciales del sector Elaboración de productos Alimenticios, bebidas y subsectores, 63
 - 4.1.2 Funciones del Gerente General, 65
 - 4.1.2.1 Funciones del Gerente General de las PYMES, 66
 - 4.1.2.2 Funciones del Gerente General del Elaboración de productos Alimenticios, bebidas y subsectores, 66
 - 4.1.3 Los Gerentes Funcionales, 68
 - 4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYME's, 69
 - 4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales Elaboración de productos Alimenticios, bebidas y subsectores, 70
- 4.2 HABILIDADES GERENCIALES
 - 4.2.1 Antecedentes (otras investigaciones), 71
 - 4.2.2 Habilidades Gerenciales: una herramienta para el Desarrollo Organizacional, 77
 - 4.2.3 Teorías sobre habilidades, 79
 - 4.2.4 Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales, 87
 - 4.2.5 Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad (Cross – Occupational Competences), 89
 - 4.2.6 Desarrollo de Habilidades, 90
- 4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN
 - 4.3.1 Quien es Edgar H. Schein, 91
 - 4.3.2 Aportes a lo largo del tiempo, 92
 - 4.3.3 Habilidades Propuestas, 94

5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR ELABORACION DE ALIMENTICIOS Y BEBIDAS SUBSECTOR PRODUCCIÓN, PROCESAMIENTO Y CONSERVACIÓN DE CARNE Y PRODUCTOS CÁRNICO; ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRE Y HORTALIZAS; ELABORACIÓN DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL Y ANIMAL; Y LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS. EN LAS PYMES DE QUITO

5.1 Identificación de Habilidades, 104

5.1.1 Motivación y Valores, 113

5.1.2 Habilidades Analíticas, 114

5.1.3 Habilidades Interpersonales, 115

5.1.4 Habilidades Emocionales, 116

5.2 Comparación de Habilidades encontradas en el Sector Elaboración de productos alimenticios y bebidas; Subsectores con las habilidades promulgadas por Schein

5.2.1 Comparación del Subsector producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnico con las habilidades promulgadas por Schein, 117

5.2.2 Comparación del Subsector elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas con las habilidades promulgadas por Schein, 119

5.2.3 Comparación del Subsector elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal con las habilidades promulgadas por Schein, 120

5.2.4 Comparación del Subsector la elaboración de productos lácteos con las habilidades promulgadas por Schein, 122

5.3 Listado de habilidades más comunes en los Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, Sector Elaboración de productos alimenticios y bebidas, tomando en cuenta sus subsectores asignados, 124

5.4 Identificación de Habilidades por Variables, 127

5.5 Listado de habilidades aparentemente no aplicadas para los cargos de Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, Sector elaboración de productos alimenticios y bebidas, tomando en cuenta sus subsectores asignados, 132

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES, 135

6.2 RECOMENDACIONES, 138

GLOSARIO, 140

BIBLIOGRAFÍA, 149

LIBROS

PÁGINAS DE INTERNET

REVISTAS

ANEXOS, 152

ABSTRACT

Español

Inglés

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación realizada es de tipo exploratoria, en la que ha podido analizar en base a una muestra de 23 PYMES la presencia de las 4 habilidades propuestas por Edgar Schein, estas son Habilidad Motivación y Valores, Habilidad Analítica, Habilidad Interpersonal y Habilidad Emocional, en el sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas de la ciudad de Quito.

La investigación se realizó a través de una encuesta on-line en la que se procesaron los datos con la ayuda del software SPSS, los cuales demostraron que las habilidades con mayor presencia son las de Motivación y Valores, seguidas por las habilidades Interpersonales, y las habilidades Analíticas, demostrando así que las habilidades Emocionales son las menos frecuentes en este grupo de encuestados, por lo que se sugiere sean desarrolladas, con el fin de que los Gerentes actuales de estas PYMES puedan ponerlas en práctica para beneficio de las empresas.

Es importante mencionar que el género masculino es el dominante dentro del sector en estudio, al igual que el rango entre 31 – 40 años es el que tiene mayor presencia entre los gerentes encuestados, la formación académica con mayor presencia es de tercer nivel por lo que al ser analizado con que la mayoría de gerentes posee más de 8 años de experiencia en los cargos que desempeñan. Esto nos indica que los gerentes actualmente se llevan mucho por sus experiencias, lo que debe ser fortalecido con capacitaciones y nuevas teorías de manejo empresarial como la propuesta de Edgar Schein para mejorar la eficiencia en los procesos administrativos actuales de estas empresas.

INTRODUCCIÓN

La importancia que tienen las PYMES en el ámbito local son la principal motivación para el desarrollo de esta investigación, ya que estas son pieza clave en el engranaje económico de nuestra sociedad.

Dentro del plano de nuestro país se siguen tomando en cuenta varios factores como la producción, la rentabilidad, el capital y la cantidad de personal con que cuenta cada empresa para catalogarla como una PYME, pero debemos tener claro, como se ha podido notar, que a nivel mundial este tipo de empresas juegan un rol fundamental dentro del desarrollo económico en el Ecuador; por el momento representan alrededor de un 90% dentro del número de empresas, mas no en el aparato productivo ya que dentro de este las ventas de las PYMES no son muy representativas.

Al momento en el Ecuador no hay un ente que regule o que pueda catalogar este tipo de empresas, por lo que se puede decir que estas empresas están en un crecimiento diario frente a varios factores como el hecho de las pocas posibilidades de financiamiento que nuestro país presenta.

Debemos tener en cuenta que las PYMES en nuestro país juegan un papel fundamental, inclusive en épocas de crisis. Se puede decir que éstas regulan el aparato económico de nuestro país, ya que si no existieran las PYMES muchas de las grandes empresas que por motivos de crisis actuales dejarían a la gente desempleada, pero al haber las PYMES éstas atraen al personal de las grandes compañías ya que tienen experiencia y es una mano de obra calificada.

Se puede decir que las PYMES en nuestro país presentan un costo bajo en infraestructura como en cualquier otro lugar del mundo, regulan las fuentes de trabajo ya que otorgan oportunidades a mayor número de personas al existir un gran número de pequeñas y medianas industrias en el país.

Por otro lado, actualmente se están incentivando el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas por medio de proyectos de las Cámaras de la Pequeña Industria (CAPEIPI) tanto de Quito como de Guayaquil. Tenemos que tener como punto importante que igualmente se han incentivado proyectos como, por ejemplo, por parte de Conquito quienes han incentivado el crecimiento y mejoramiento de las PYMES.

En este momento en nuestro país las principales provincias con presencia de PYMES son Azuay, Guayas, Pichincha y Tungurahua; se puede incluir dentro de estas provincias principales a Manabí ya que se ha enfocado los préstamos al área de Manta, con esto se han desarrollado en gran número las pequeñas empresas.

En el Ecuador se acentúa el hecho de que varias PYMES corresponden a empresas familiares, este es uno de los factores por el que han surgido varias pequeñas y medianas industrias del país, inclusive algunas empresas, de las denominadas grandes, han surgido de esta manera en nuestro país. Me refiero a que para este tipo de empresarios es un poco complicado tener una visión más empresarial para su tipo de negocios en crecimiento.

Es por esto que deseamos investigar si los actuales gerentes de las PYMES, poseen las cuatro habilidades que Schein propone: habilidades emocionales, habilidades motivacionales, habilidades conceptuales y habilidades analíticas, para un mejorar la eficacia del manejo empresarial actual.

Como datos importantes de las PYMES que existen en el Ecuador es que en estas empresas solo se llevan libros contables, en un 39% de las mismas, mientras que el 61% restante no lo hace. Este hecho indica que no existe una política contable suficientemente específica para este tipo de empresas.

Inclusive en lo que respecta a tecnologías de información y comunicación, se advierte una débil incorporación de sistemas computarizados de manejo de la información, pues el 36% de las empresas, manifiesta que no dispone de ordenadores y el 35% que dispone de solo uno. Las empresas que estarían utilizando entre 2 y 3 representan el 20% y el 9% tendría más de tres.

Se investigará a veinte y tres Pymes del sector de Elaboración de productos alimenticios y bebidas de la ciudad de Quito, y sus subsectores producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos; el subsector elaboración y conservación de frutas, legumbre y hortalizas; el subsector elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal; y el subsector elaboración de productos lácteos, mediante encuestas on-line dirigidas directamente a los gerentes de las empresas, en el desarrollo de los capítulos, determinando una reseña histórica de este sector, se podrá analizar de forma global el sector en estudio a lo largo del tiempo, de igual manera detallaremos las habilidades más frecuentes en el manejo gerencial, para poder comparar y determinar la presencia de las habilidades propuestas por Schein.

1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

1.1 Planteamiento del Problema y Base de Datos

Este proyecto surge como respuesta a la creciente importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas en nuestro país, existen alrededor de 15.000 PYMEs según los datos tomados de la CAPEIPI en el año 2006. Estas significan una fuente de desarrollo económico y social, por lo que se ha visto la necesidad de ampliar el conocimiento acerca del aparato organizativo de las PYMEs y de quienes las lideran, para a partir de esto ser soporte eficaz en su permanente búsqueda, cambio responsable y eficiente.¹

Al ser consideradas las PYMES tan importantes para el desarrollo económico y social hay que tener en claro que éstas requieren la aplicación de ciertas habilidades específicas debido a que están en constante renovación por los cambios permanentes que se dan en su entorno. Esto determina que los perfiles de los gerentes también han cambiado y deben cambiar también en esa medida.

Este estudio, se basa en las habilidades que propone el Psicólogo Edgar Schein, quien plantea un cambio en la perspectiva tradicionalista de dirigir las empresas, tomando como base el contexto organizacional y las habilidades necesarias para ejercer un cargo gerencial.

El presente proyecto nace gracias al buen desarrollo que tuvo el primer proyecto sobre HABILIDADES GERENCIALES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, realizado en conjunto con la Universidad de Cartagena – Colombia, con la dirección del personal docente de la FCAC (FALIMAR) así

¹JARRIN, Fabiola. (2010), Proyecto de Investigación habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito.

como con la participación del primer semillero de estudiantes interesados en efectuar un estudio de campo con el soporte de la PUCE.

Dentro de las PYMES el sector que más aporta en cuanto a crecimiento de este tipo de empresas es el sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas, sector al que se hará referencia a lo largo de este trabajo.

El sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas, es sumamente importante dentro de la economía, ya que estos son productos de consumo masivo por parte del mercado, siendo que el correcto procesamiento de estos influye directamente en la calidad del producto y, por tanto, en el consumo por parte de los clientes. En este sentido se debe considerar que la producción de alimentos en el Ecuador es suficiente como para cubrir la demanda interna existente. Por este motivo, las habilidades gerenciales ejercidas en las PYMES de este sector ameritan ser estudiadas y analizadas para fomentar el desarrollo de las mismas y estas puedan obtener altos estándares de calidad, a pesar de las exigencias de un entorno cambiante sin que por ellos se salgan de los preceptos de Responsabilidad Social.

La presente disertación contempla el estudio de los siguientes subsectores: Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos; elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas; elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal; y, elaboración de productos lácteos, tal como indica el cuadro a continuación:

No.	RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CIIU	DESCRIPCIÓN CIIU	REPRESENTANTE	TAMAÑO	SUBSECTOR	SECTOR
1	AGROPECUARIA GUAYTAN CIA. LTDA.	MIGUEL ARIAS	2530112	D1511.0.01	Producción de carne de aves de corral.	JARAMILLO BUITRON ALBA	PEQUEÑA	PRODUCCIÓN, PROCESAMIENTO Y CONSERVACIÓN DE CARNE Y PRODUCTOS CÁRNICOS	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS
2	PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS AVICOLAS, AGRICOLAS ZURITA CIA. LTDA.	W	2845542	D1511.0.01	Producción de carne de aves de corral.	ZURITA MANTILLA ELSA MIRIAN	PEQUEÑA		
3	SOLYPROD CIA. LTDA.	LOS NARANJOS	2920814	D1511.0.01	Producción de carne de aves de corral.	YANEZ CARDENAS MAYRA	PEQUEÑA		
4	MATADERO Y CARNES FRIAS MACAFRI CIA. LTDA	GUAYACANES	3280130	D1511.1.00	Preparación y conservación de carne mediante: desecación, ahumado, saladura (o inmersión en salmuera).	ROMO LIMA ERMEL EDISON	PEQUEÑA		
5	FAEMPROCA FABRICA DE EMBUTIDOS Y PRODUCTOS CARNICOS LA SUIZA CIA. LTDA.	JUAN BARREZUELTA	2478017	D1511.1.02	Elaboración de embutidos: jamón, salchichas, mortadela, chorizo, etc.	DE LOS SANTOS RODAS HECTOR ROSALINO	MEDIANA		
6	FEDERER CIA LTDA	LA TOLITA	2223115	D1511.1.02	Elaboración de embutidos: jamón, salchichas, mortadela, chorizo, etc.	FEDERER FAH MARCEL	MEDIANA		
7	INDUASH CIA. LTDA.	JOSE PERALTA	2650600	D1511.1.02	Elaboración de embutidos: jamón, salchichas, mortadela, chorizo, etc.	ASHRAFI SAMEI MANUCHER	MEDIANA		
8	SOCIEDAD PRODUCTORA DE ALIMENTOS SOPRODAL CIA. LTDA.	JOSE ANDRADE	2485500	D1511.1.09	Preparación y conservación de productos cárnicos.	MUÑOZ ALMEIDA ANA CRISTINA	MEDIANA		

No.	RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CIU	DESCRIPCIÓN CIU	REPRESENTANTE	TAMAÑO	SUBSECTOR	SECTOR
9	EXTRACTORA ATAHUALPA EXTRACATA S.A.	AV. LOS SHYRIS	2258344	D1514.0.00	Producción de aceites vegetales, incluso extraídos de nueces o aceitunas (aceite de palma africana o rojo, aceite de soya, etc.) como materia prima.	ARMIJOS CASTILLO HOMAR RAMIRO	MEDIANA	ELABORACIÓN DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL Y ANIMAL	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS
10	OPERACION Y NEGOCIOS NEGCORPBIS S.A.	LA TIERRA	2250495	D1514.0.00	Producción de aceites vegetales, incluso extraídos de nueces o aceitunas (aceite de palma africana o rojo, aceite de soya, etc.) como materia prima.	SANTOS BURBANO DE LARA DIEGO FERNANDO	MEDIANA		
11	PROCESADORA VALLE DELSADE S.A. PROVASA	AVENIDA COLON	2568800	D1514.0.00	Producción de aceites vegetales, incluso extraídos de nueces o aceitunas (aceite de palma africana o rojo, aceite de soya, etc.) como materia prima.	SALGADO ALBAN JUAN ALBERTO	MEDIANA		
12	SOCIEDAD AGROINDUSTRIAL SOZORANGA S.A.	AV. ORELLANA	2565403	D1514.0.00	Producción de aceites vegetales, incluso extraídos de nueces o aceitunas (aceite de palma africana o rojo, aceite de soya, etc.) como materia prima.	EGUEZ DOMINGUEZ LUIS ARMANDO	MEDIANA		
13	EXTRACTORA PAMELA S.A.	COLON	2528001	D1514.0.00	Producción de aceites vegetales, incluso extraídos de nueces o aceitunas (aceite de palma africana o rojo, aceite de soya, etc.) como materia prima.	MARTINEZ COBO LUIS ERNESTO	PEQUEÑA		
14	ACOPIO DE GRASAS S.A. ACOGRASAS	AV. JAIME ROLDOS AGUILERA ,,	062728518	D1514.0.01	Producción de aceites parcialmente hidrogenados; incluso producción de margarinas u otros aceites de mesa y mantecas para cocinar.	LUZURIAGA GUERRERO RAMON OLIVER	PEQUEÑA		
15	PROCESADORA ALGODONERA LA CHONTA SA	AV. MALDONADO	3111523	D1514.0.02	Producción de aceites de semilla de algodón (incluso de borra de algodón o subproducto).	CARRERA BENITEZ JORGE FERNANDO	PEQUEÑA		

No.	RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO	CIIU	DESCRIPCIÓN CIIU	REPRESENTANTE	TAMAÑO	SUBSECTOR	SECTOR
16	LATIN FRESH CIA. LTDA.	JOSE HERBOSO	3304056	D1513.0.01	Elaboración y conservación de frutas mediante envase en recipientes herméticos (enlatados).	CARRERA VASCO ARTURO JAVIER	PEQUEÑA	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRE Y HORTALIZAS	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS
17	ENFP TROPICANO PRODUCTS S.A.	AV. MARISCAL SUCRE	2483834	D1513.0.02	Elaboración y conservación de compotas, mermeladas, jaleas y puré de frutas.	MOLINA SALAZAR PATRICIO BOLIVAR	PEQUEÑA		
18	THE EXOTIC BLENDS CO. BLEXOTIC S.A.	AV. BARON HUMBOLT	2546512	D1513.1.01	Elaboración y conservación de legumbres mediante envase en recipientes herméticos (enlatados).	TORRES LEON WLADIMIR ARTURO	MEDIANA		
19	TAXFINCORP CIA. LTDA.	AV. 12 DE OCTUBRE	2986542	D1520.0.02	Producción de leche y crema en forma sólida, ya sea en bloque, polvo o gránulos.	MENESES GUERRA DE ALMEIDA SONIA CATALINA	PEQUEÑA	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	
20	FABRILACTEOS CIA. LTDA.	ESPINOZA POLIT	593094	D1520.1.01	Producción de helados y otros productos comestibles similares.	SALAZAR RAMON ORLANDO	MEDIANA		
21	HELADERIAS COFRUNAT C.L.	EL MORLAN	2405790	D1520.1.01	Producción de helados y otros productos comestibles similares.	BUSTOS ESPINOSA HUGO HERNAN	MEDIANA		
22	INPERGLEN S.A	DE LOS ACEITUNOS	2477771	D1520.1.01	Producción de helados y otros productos comestibles similares.	PERILLA GLEN ADRIANA	PEQUEÑA		
23	PRODUCTOS LACTEOS GONZALEZ CIA LTDA	VICENTE DUQUE	2471177	D1520.1.03	Producción de queso o requesón: fresco, curado, de pasta dura o fundido.	GONZALEZ ALBUJA LUIS FELIPE	MEDIANA		

Fuente: Proyecto de Investigación habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito. 2010.

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín.

1.2 Formulación del Problema

¿Dentro de la ciudad de Quito los actuales gerentes que lideran las pequeñas y medianas industrias en el sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas poseen las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein?

1.3 Sistematización del problema

- ¿Dentro del manejo de las pequeñas y medianas industrias en el sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas qué habilidades analíticas requieren los gerentes para su correcto desempeño?
- ¿Qué habilidades conceptuales están utilizando actualmente los gerentes del sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas en el manejo de las pequeñas y medianas industrias?
- ¿Las habilidades motivacionales y de valor son necesarias para un correcto manejo de cargos gerenciales dentro del sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas refiriéndonos a PYMES?
- ¿Cuáles son las habilidades emocionales que un gerente de una PYME en el sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas debe poseer y aplicar dentro del manejo de la empresa?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General.

Evidenciar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de Quito contrastadas con el punto de vista de Edgar Schein en el sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas.

1.4.2 Objetivos Específicos

Identificar las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES en el sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas.

Analizar las habilidades conceptuales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES en el sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas.

Estudiar las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES en el sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas.

Investigar las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES en el sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas. (Jarrín: 2010)

1.5 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION

1.5.1 Importancia del Proyecto.

El proyecto tiene una importancia muy alta puesto que las PYMES en nuestro país representan la mayoría del total de empresas que realizan actividades comerciales, lo que sin lugar a duda representan el motor económico y social del Ecuador. Al ser un pilar importante dentro del eslabón productivo de la ciudad y el país es necesario ampliar el conocimiento sobre las habilidades que deben tener los gerentes que manejan este tipo de empresas.

- Impacto en la solución de problemas de la sociedad.

Dentro de la sociedad podemos decir que esta investigación tiene un impacto fundamental ya que ponemos al descubierto las habilidades que al momento tienen los diferentes gerentes de las PYMES en el sector de la elaboración de productos alimenticios y bebidas.

Adicional a que sabemos que la producción interna de alimentos es suficiente para cubrir la demanda interna debemos investigar si el sector en estudio esta aportando al desarrollo económico y social del país.

- Impacto científico

El impacto científico que conlleva el desarrollo de esta investigación se basa en realizar un contraste entre las habilidades científicas expuestas por diferentes autores tomando como principales las habilidades propuestas por Edgar Schein, que son las habilidades analíticas,

habilidades conceptuales, habilidades motivacionales y de valores, y habilidades emocionales con las encontradas en los gerentes de las PYMES del sector elaboración de productos alimenticios y bebidas en la industria de Quito.

- Impacto educativo.

Es importante que la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables cuente con elementos válidos, a partir de investigaciones, para ofrecer al capital humano de las PYMES proyectos educativos más eficientes y eficaces para el logro de sus objetivos con un eje transversal de responsabilidad social, característica de la PUCE. (JARRÍN: 2010)

De ahí que, la contribución que se realiza con esta investigación para el mejoramiento de los procesos educativos es de importancia, donde el mayor beneficiado será la comunidad académica de la PUCE.

Adicionalmente con esta investigación la sociedad quiteña se beneficiará mediante capacitaciones a través de cursos sobre habilidades gerenciales, necesarias para el manejo de pequeñas y medianas industrias, esto con el fin de poder capacitar de manera constante a los actuales y futuros gerentes, para que el manejo de sus diferentes empresas sea el óptimo y basado en responsabilidad social.

- Impacto cultural.

Dentro del impacto cultural esta investigación permite generar una retroalimentación valiosa para las PYMES en cuanto a la necesidad de que el gerente actual debe buscar permanentemente comprender las variables culturales que influyen el desenvolvimiento de su empresa.

Otro aspecto relevante es que se produce un desarrollo cognoscitivo por parte de los estudiantes, quienes concientizan como futuros gerentes que deben desarrollar las habilidades necesarias para una correcta gestión, más aún cuando la competencia que existe actualmente exige que el gerente se capacite y forme constantemente con el fin de ser eficaces como profesionales.

- Impacto en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Vivir en este mundo cambiante y globalizado implica que las habilidades juegan un papel fundamental en el desarrollo social, es por ello que la PUCE y, en concreto, la FCAC realiza este tipo de investigaciones con el propósito de contribuir con los gerentes del aparato productivo, tanto en Quito como en otras provincias del Ecuador, en cuanto a poder establecer las habilidades que son sujetas de ser desarrolladas para facilitar y fortalecer su gestión.

El éxito de las empresas, depende en gran medida de las habilidades que el gerente ejecuta en sus actividades diarias, y las PYMES no son la excepción.

1.5.2 Justificación Teórica.

Esta investigación permite cotejar las habilidades presentes dentro del entorno de las pequeñas y medianas industrias de Quito, en el sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas, con aquellas estudiadas por algunos autores renombrados como Mintsberg, Drucker, Fayol, entre otros, donde se encuentran algunas de las habilidades requeridas en el

nivel esperado para el manejo de este tipo de empresas. De igual manera, se contrasta la información obtenida con las habilidades planteadas por Edgar Schein, que son la base para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Con estos antecedentes, se llega a varias conclusiones respecto a que las habilidades planteadas por varios estudiosos del comportamiento humano son realmente puestas en práctica en el ámbito empresarial. Sin embargo, también se evidencian que estas deben seguir una transformación y constante renovación para que nuestras empresas no se estanquen, así como, para aprender cómo reaccionar frente a diferentes tipos de situaciones.

Las habilidades para diferentes cargos empresariales varían en base al giro del negocio que se este realizando, sin embargo, existen características comunes en las capacidades de conducción por parte de los gerentes en los diferentes tipos de pequeñas y medianas industrias.

Dentro de este contexto, ha sido muy importante el poder verificar si todas estas situaciones que nos hemos planteado se están dando dentro del sector de la elaboración de productos alimenticios y bebidas, de la pequeña y mediana industria de la ciudad de Quito y en que medida, para lo cual se deja abierta la posibilidad de seguir ahondando en este tema, a través de otras investigaciones que abarquen temas relacionados.

1.5.3 Justificación Metodológica.

Como se menciona en otros puntos este estudio se realiza a las pequeñas y medianas industrias de Quito, del sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas, que superan las 15.000 empresas ubicadas en diferentes sectores del país, las cuales son un pilar fundamental en la economía de un país y han generado mano de obra a gran escala.

Este tipo de investigación se tipifica como exploratoria, lo que permite identificar las diferentes características y habilidades que los gerentes de este grupo de empresas aplican en su diario accionar.

Este estudio se realiza a través de visitas empresariales para aplicar encuestas a los gerentes de primer, segundo y tercer nivel lo que ayuda a recolectar, gran información sobre el comportamiento de los gerentes de las PYMES, así como sobre la percepción que tienen sus colaboradores de él. De esta manera, la investigación tiene un sustento más válido y objetivo, que la sola percepción del gerente sobre sí mismo, descartando en mayor medida la subjetividad.

1.5.4 Justificación Práctica.

En el entorno globalizado en el que nos desenvolvemos actualmente debemos estar preparados para la competencia que se incrementa, tecnología que juega un papel fundamental, eliminar cambios constantes

en los procesos productivos, por lo que es vital que los gerentes desplieguen las habilidades necesarias, adicionales a sus conocimientos para llevar a la empresa a una constante innovación, mejorar sus operaciones de forma eficaz basados en políticas de responsabilidad interna como externas, con el fin de potencializar el capital humano e intelectual como ventaja competitiva.

Esta investigación se da como una ampliación del trabajo realizado el semestre pasado por el grupo FALIMAR, integrado por docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, y un grupo de estudiantes, dirigido por la Ing. Fabiola Jarrín, quienes hacen que esta investigación se lleve a cabo teniendo como objetivo común el mejorar el proceso investigativo de la PUCE. Esta disertación es resultado de un nuevo proyecto, guiado igualmente por un grupo de docentes, con la participación del segundo semillero de alumnos.

Esta experiencia fortalece el profesionalismo de los estudiantes al permitirles poner en práctica los conocimientos adquiridos durante toda la carrera; y prepararse para actuar a futuro como directivos

Es decir, la perspectiva social y económica que se gana en base a este tipo de investigaciones es realmente importante, se pueden implementar cambios a nivel educativo, de procesos y de comportamiento.

1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación estará enfocada a veinte y tres Pymes del sector de Elaboración de productos alimenticios y bebidas de la ciudad de Quito, en la que se analizarán las habilidades gerenciales que evidencian sus gerentes.

El Universo que estudiarán los docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables será de 663 empresas que constan en el registro 2008 de la Superintendencia de Compañías, clasificadas como Pymes de la Industria Manufacturera de Quito.

Estas se dividirán entre los estudiantes que forman parte del Segundo Semillero de Investigación de Habilidades Gerenciales, en mi caso específicamente estudiare el sector de Elaboración de productos alimenticios y bebidas.

Donde encontraremos los subsectores producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos con clasificación CIU 1511 el cual consta de ocho empresas a estudiar; el subsector elaboración y conservación de frutas, legumbre y hortalizas con clasificación CIU 1513 el cual consta de tres empresas a estudiar; el subsector elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal con clasificación CIU 1514 el cual consta de siete empresas a estudiar ; y el subsector elaboración de productos lácteos con clasificación CIU 1520 el cual consta de cinco empresas a estudiar.

1.7 MARCO TEORICO

- Habilidades gerenciales propuestas por E. Schein

Schein propone habilidades gerenciales que son necesarias para poder ejercer cargos ejecutivos de gerencia, con el fin de organizar y tener un correcto entorno en el que se desarrolle la empresa y sus colaboradores.

Él tiene una visión particular que consiste en cuatro habilidades: habilidades de motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. Su propuesta es que los gerentes y ejecutivos deben manejar adecuadamente las mencionadas habilidades, de esta forma se pueden tomar decisiones apropiadas, conocer el entorno en el cual se desarrollan los individuos e identificar factores internos y externos que influyen en el desempeño de sus empresas.

Estas cuatro habilidades son consideradas por Schein como herramientas que ayudarán a los gerentes a enfrentar con preparación y aptitudes la compleja diversidad de actividades que deben desenvolver en sus cargos.²

En primer lugar la habilidad de motivación y valores, Schein se refiere a la existencia de aspectos motivacionales y valores adecuados para ejercer un cargo gerencial, destacando el compromiso que se tiene frente a la empresa, su misión, objetivos, metas propuestas y logro de las mismas, dedicación al trabajo y ajuste entre los valores e intereses personales que todos tenemos, al igual que los valores e intereses de la empresa. Estas habilidades son relevantes para el compromiso y carrera laboral de los ejecutivos.³

En un segundo grupo tenemos a las habilidades analíticas, a las cuales Schein se refiere como las habilidades intelectuales necesarias por los puestos superiores, en este caso los gerentes, para desarrollar el manejo de grupos y la empresa en una forma óptima.⁴

² Cfr. SCHEIN, Edgar, (1990), **Cómo se encarna y transmite la Cultura**, México, McGraw Hill. P.14

³ Ibidem p.14

⁴ Cfr. SINGER, Marcos, (1998) **“Administración”** Ecuador, Revista ABANTE p.22

Demostrándolo por ejemplo en la habilidad para resolver problemas en situaciones complejas con prontas y adecuadas soluciones, en su capacidad de análisis e interpretación de la información, capacidad de conocerse así mismo en cuanto a sus fortalezas, debilidades en las cuales mejorar para no ser vulnerable frente a la competencia, amenazas de su entorno y oportunidades que debe saber observar y aprovechar de manera proactiva. Son indispensables para dominar las nuevas tecnologías y procesar información.

En su tercer grupo las habilidades interpersonales, Schein se refiere a aquellas habilidades que todos tenemos y requerimos para relacionarnos tanto dentro como fuera del lugar de trabajo, y que con la práctica van mejorando. Éstas incluyen el desarrollo de un ambiente de colaboración entre subordinados, facilidad para influir sobre las personas que no se tiene un control directo, capacidad para la comunicación interpersonal, entre otras las cuales son útiles para ejercer una vida social armoniosa, amplia y duradera.

Dentro del cuarto grupo de habilidades gerenciales descritas por Schein, tenemos las habilidades emocionales, estas son aquellas que cada persona utiliza para tomar decisiones independientemente de lo que digan otros sin dejarse influenciar, para enfrentar temas que resulten difíciles por su componente social, ser perseverantes frente a los obstáculos sin dejarse vencer, dar soluciones problemas que no faltan en el lugar de trabajo de manera oportuna y correcta.

Los cargos ejecutivos o gerenciales, tienen cada vez mayor número de actividades, funciones y tareas, que requieren un alto rendimiento por parte de

los directivos, socios y accionistas, por lo que se considera importante y esencial el conocimiento y aplicación de las habilidades antes mencionadas y descritas.

Schein dice que las habilidades emocionales e interpersonales facilitan conseguir la información para encontrar y dar a conocer situaciones, coordinar el trabajo y tomar decisiones.⁵

La importancia que tiene la presencia de las habilidades emocionales e interpersonales, va en aumento para obtener un rendimiento eficaz por parte de los gerentes, tomando en cuenta el entorno competitivo en el que nos desarrollamos.

- Sector Manufacturero

Industria manufacturera son acciones y procesos dirigidos a la transformación mecánica, física o química de bienes naturales o semiprosesados en artículos cualitativamente diferentes⁶.

La industria manufacturera es un conjunto de actividades y procesos orientados a la transformación de materias primas en artículos o bienes, listos para el uso o consumo de los compradores finales.

La industria manufacturera puede desarrollarse a diferentes niveles de producción y empleando diversas tecnologías, diferentes niveles de complejidad o de integración económica al interior de la unidad de producción como en plantas industriales, fábricas, talleres, por eso no van realmente asociadas únicamente a grandes empresas sino que al ser tan variado el comportamiento interno de este tipo de industrias tanto las pequeñas como medianas industrias tienen posibilidades de incursionar en este tipo de

⁵ Cfr. SCHEIN, Edgar, (1990) **Cómo se encarna y transmite la Cultura**, México, McGraw Hill p.16

⁶ HERNANDEZ, Javier, (2010) **Términos sector industria** [<http://seplader.seige.qroo.gob.mx/seigeweb/Glosarios/Industria.pdf>]. Marzo del 2010

mercados con potencial para poder crecer. Tenemos que recordar que dentro de una empresa grande los gastos administrativos se ven directamente traducidos al precio del bien mas no en una empresa pequeña o mediana que por ese lado puede asumir estos costos y tener mejores márgenes.

Al vivir en un mundo tan globalizado encontramos varias diferencias entre la producción de bienes necesarios para la humanidad como la producción de zapatos, ropa, inclusive herramientas que en muchos países subdesarrollados, se elaboran por la vía artesanal, en la cual se observa una diferencia abismal con países desarrollados e industrializados los cuales poseen toda la maquinaria y tecnología para la producción de estos bienes e inclusive muchos más.

Actualmente, se ha visto la necesidad de proteger la industria local con el fin de que esta no desaparezca estableciendo aranceles para importaciones, caso contrario la economía de algunos países se vería devastada por economías industrializadas, de esta manera se protege al productor en toda escala.

Es un caso puntual los bajos costos que se puede notar en los productos chinos que en muchos casos no van acompañados por calidad, pero al tener precios bajos han podido ingresar y se han hecho fuertes en varias sociedades a nivel mundial.

En el Ecuador se ha querido proteger de igual manera el sector productivo local por lo que se han hecho varias campañas para fomentar el desarrollo de este, teniendo empresas líderes ubicadas tanto en Quito como en Guayaquil.

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 METODOLOGÍA

2.1.1 Tipo de Investigación

El estudio se trata acerca de las habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la industria manufacturera de Quito, contrastándolas con las habilidades propuestas por el psicólogo Edgar Schein, el sector de estudio es la elaboración de productos alimenticios y bebidas.

Esta investigación es de tipo exploratoria, se basa en desarrollar encuestas on-line a los gerentes de las empresas ya mencionadas para recopilar información necesaria, con la finalidad de desarrollar el proyecto de la mejor manera.

2.1.2 Métodos de investigación

Al haber tomado una muestra para estudiar como es el comportamiento de los gerentes de las empresas dedicadas a la elaboración de productos alimenticios y bebidas, la investigación abarcó los siguientes subsectores: producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnico; elaboración y conservación de frutas, legumbre y hortalizas; elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal; y la elaboración de productos lácteos.

Para esta investigación se realizaron encuestas a los gerentes de las diferentes pequeñas y medianas empresas dedicadas al sector elaboración de productos alimenticios y bebidas tomando en cuenta los subsectores ya señalados. Cabe mencionar que las preguntas que se detallan en la encuesta son de tipo cerrado con lo que el análisis de las preguntas fue muy productivo.

Las encuestas se realizaron a gerentes de mandos altos, medios y bajos, de esta manera los resultados no se vieron alterados a la realidad asegurando de esta manera la veracidad en las respuestas dentro de cada una de las empresas investigadas.

De esta manera garantizamos la verdad en las respuestas y se ha emitido un juicio de valor mucho más real en el estudio a los subsectores mencionados anteriormente, asegurando que la muestra es válida para el análisis del sector en estudio.

2.1.3 Técnicas de Recolección de Información.

2.1.3.1 Fuentes Primarias

En el presente estudio se han considerado 23 empresas, del sector elaboración de productos alimenticios y bebidas, las mismas que han sido extractadas de la clasificación CIU de la Superintendencia de Compañías. Para investigar estas empresas se ha utilizado la observación y la indagación

exploratoria de cada subsector, con el objetivo de determinar, en primer lugar, el número de gerentes de primero y segundo nivel; y, posteriormente, para establecer el tipo de habilidades que ostentan quienes ocupan cargos directivos, en base al cuestionario diseñado para el efecto, como ya se mencionó antes.

Se analizaron los resultados del cuestionario, considerando la intensidad de la respuesta, de acuerdo a la metodología Likert, se calcularon los porcentajes y se procedió a analizar las relaciones entre las variables estudiadas y las habilidades evidenciadas, para luego contrastarlas con aquellas propuestas por Schein.

2.1.3.2 Fuentes Secundarias

Dentro de las fuentes secundarias se ha tomado información relacionada con las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein, de acuerdo a la perspectiva de varios estudiosos y/o autores; de igual manera se investigó en libros, revistas y páginas de Internet, de las cuales se pudo recopilar información importante.

2.1.3.3 Procesamiento de Datos

Una vez recopilada la información necesaria sobre las habilidades gerenciales en PYMES del sector de fabricación de alimentos y bebidas se procedió a analizarla, sistematizarla e interpretarla.

Los datos se analizaron considerando la escala Likert, se tabularon mediante el uso del SPSS (Statistical Package for Social Science) y del Excel. Para el análisis se elaboraron diferentes gráficos con la finalidad de facilitar la visualización e interpretación de los resultados.

2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información.

La interpretación de los datos recopilados mediante las encuestas se realizó utilizando el SPSS. Posteriormente, se procedió a interpretar las encuestas realizadas a los gerentes y colaboradores de las diferentes industrias del sector de fabricación de alimentos y bebidas con sus diferentes subsectores: producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos; elaboración y conservación de frutas, legumbre y hortalizas; elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal; y la elaboración de productos lácteos.

2.1.5 Método Estadístico

Se han realizado encuestas on-line tanto a gerentes como a colaboradores de las PYMES del sector en estudio, por lo que la

información recopilada ha sido agrupada por similitudes para una correcta medición de los grupos determinados.

Se dio un diferente valor por respuestas las cuales pueden ser valoradas del 1 al 5, dependiendo de la respuesta del encuestado, todo esto mediante el sistema SPSS.

Se relacionaron las variables principales como género, rango de edad, años de experiencia en el cargo, formación académica, nivel jerárquico y perfil profesional, con cada una de las habilidades propuestas por Schein, con el fin de ponderar su presencia actualmente.

Mediante porcentajes se pudo graficar las subhabilidades con mayor y menor presencia, con el fin de poder observar en que se debe dar un mayor énfasis en capacitaciones o cursos para los gerentes actuales del sector de fabricación de alimentos y bebidas.

2.2 HIPÓTESIS DEL TRABAJO

Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico son necesarias para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la industria manufacturera de Quito, en el sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas.

3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

3.1 ENTORNO GLOBAL

3.1.1 Entorno General

Las actividades industriales incluyen todos los procesos y técnicas que transforman las materias primas en productos terminados. En la que se considera como actividades industriales a aquellas realizadas en grandes cantidades.

Los antecedentes de la industria fueron los talleres artesanos y las manufacturas.

Este tipo de talleres tuvieron su apogeo en la Edad Media y la Edad Moderna. Cada taller empleaba a unos pocos artesanos, que elaboraban los productos en todas sus fases, utilizando herramientas muy simples, en la actualidad es una actividad residual en los países desarrollados, pero subsiste en los menos desarrollados.⁷

Con el paso del tiempo las manufacturas surgieron. Eran talleres de gran tamaño que realizaban productos de calidad para su posterior venta en un mercado nacional e internacional.

⁷ Cfr. MILLOS, Alejandra, (2010) **Industria**, [<http://es.wikipedia.org/wiki/industriamanufacturera>], Marzo del 2010

La industria como tal surgió en uno de los procesos históricos más relevantes de la historia de la humanidad: la revolución industrial, en el último cuarto del siglo XVIII. Aparecieron las fábricas, cuya producción se caracterizaba por tres elementos: el uso de máquinas que consumen gran cantidad de energía y hacen mucho uso de la mano de obra; la especialización de la mano de obra. Se implanta la división del trabajo, que se reparte en tareas pequeñas, con lo que existe la especialización y la inversión de gran cantidad de capital para cubrir los salarios, los costes de mantenimiento y las inversiones en investigación.

El surgimiento del concepto de PYMES se enmarca hacia finales de la década de los años 70 del siglo pasado y se relaciona principalmente con la crisis del modelo fordista de producción que sustentaba la existencia de grandes industrias con rigidez en sus esquemas tecnológicos y productivos, y estaban orientadas casi exclusivamente al mercado interno⁸

En nuestro país dentro del sector de alimentos y bebidas, se ha podido constatar que es una industria que nace entre los años 70 y 80, con la presencia de pequeñas empresas, que a lo largo del tiempo han sabido constituirse, en el caso de Pronaca nace en este período de la mano de un visionario el Sr. Luis Bakker, hasta convertirse hoy en día en una empresa pionera y una de las más grandes del país.

⁸ LEMES, Ariel, (2010) **Las Pymes en la economía latinoamericana**, [<http://www.eumed.net/eve/resum/07-enero/alb.htm>] , Noviembre del 2011

3.1.1.1 Globalización.

La globalización es un proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en una única economía de mercado mundial.⁹

Una industria es global en el grado en que haya conexiones entre países, en donde los países tengan acuerdos para el intercambio del producto de sus industrias. Una Estrategia es Global en el grado en la que este integrada entre diversos países, algo que actualmente en el Ecuador no se esta presentando con fuerza.

El aumento de la competencia extranjera es por si mismo una razón para que los negocios se globalicen, con el fin de adquirir tamaño y destrezas que permitan competir de manera mas eficaz.

Una motivación aún mayor para la globalización es el advenimiento de nuevos competidores que se las arreglan para competir sobre una base global integrada.

En el caso del sector en estudio podemos decir que esta en un constante crecimiento y lucha con la oferta extranjera, a pesar de que la producción interna es capaz de cubrir las necesidades alimenticias de nuestro país.

⁹ GUILLEN, Emilio, (2010) **Globalización**, [<http://www.slideshare.net/Episevillista/trabajo-sobre-la-globalizacin-emilio-aguillen-ramos-4a-1141097>] Marzo del 2010

3.1.1.2 Tecnología.

La historia de la humanidad siempre ha estado ligada al empleo de útiles, herramientas y máquinas, desde una sencilla punta de flecha hasta el más moderno acelerador de partículas. Muchos de los aparatos de los que hoy disfrutamos, provienen de ingenios que se dieron hace más de un siglo.¹⁰

Todos ellos llevan impresa la huella del ingenio y de la habilidad de una enorme cantidad de personas que hicieron posible un crecimiento, impensable hace sólo unos años, de la técnica en nuestros días.

Es por esto que la tecnología hoy en día juega un papel fundamental en el desarrollo de nuestras vidas, y que decir del papel que juega dentro de las industrias ya que es un punto que realmente ha bajado los costos de producción, mejorado tiempos entre varios aspectos positivos.

En cuanto a la investigación netamente en el sector de elaboración de productos alimenticios la tecnología juega un papel decisivo en las empresas con proyecciones de crecimiento a largo plazo y mejoramiento continuo, tanto en la producción como en la administración.

¹⁰Cfr. SOLIVÉREZ, Carlos, (2010) **Tecnología** [<http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnologia>] Marzo del 2010

3.1.1.3 Economía.

La economía, desde el origen de esta ciencia, ha jugado un rol muy importante en el desarrollo de los países a través del progreso de sus empresas; de hecho, se emplea el término de países industrializados como sinónimo de desarrollados.

Dentro de la actividad económica de los países, la industria es considerada como uno de los sectores básicos, de igual manera este se ha sido subdividido en la actualidad, y para su clasificación se emplean diversos sistemas codificados y normalizados a nivel internacional, como los empleados por las Naciones Unidas, el Banco Mundial o la Unión Europea.

Es muy importante el poder contar con políticas económicas capaces de poder motivar y financiar proyectos novedosos, de esta manera aumentar el crecimiento de nuestra economía; sería algo realmente exitoso que nuestro país se industrialice en el sector de la elaboración de productos alimenticios con el fin de abarcar mercados internacionales.

3.1.1.4 Política y Legislación.

La Política y Legislación dentro del ámbito empresarial Industrial se define como el conjunto de acciones, emprendidas por la

Administración Pública, que tienen como principal objetivo aumentar la competitividad de la industria de un país o región.

La competitividad es la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa. Esto como es del conocimiento de todos, la competitividad es lo que mantiene y da vida a las empresas, sin ello, no tienen ventajas ni clientes, ni podría funcionar, toda empresa que quiera conseguir sus metas deberá ser competitiva.

Estas políticas al ser planteadas en una organización tendrán como objetivo lo siguiente:

- Reequilibrio de la balanza de pagos
- Incrementar la productividad y competitividad de la economía
- Aumenta competitividad de la industria de un país o región
- Fomentar la actividad industrial
- Reducir desequilibrios Inter-territorios¹¹

También vale la pena recalcar que las políticas siempre buscan intervenir en sectores de expansión, como en el sector en estudio.

3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio mundial)

Los negocios internacionales son el estudio de las transacciones que tienen lugar en el extranjero para satisfacer las necesidades de los individuos y organizaciones.¹²

¹¹Cfr. HUERTA, Juan José. (2006) **Desarrollo de Habilidades Gerenciales**. España. P.32

¹² AYALA, Karcia. (2002) **“Riesgos a la pequeña y mediana Industria, Análisis Financiero.”** Quito-Ecuador. P. 75.

Estas actividades económicas son operaciones comerciales, como en el caso de exportar o importar bienes, la inversión directa de fondos en compañías internacionales.

Cerca del 80% de la inversión directa la realizan las 500 empresas más grandes del mundo, representan más de la mitad del comercio internacional.¹³

Así pues, el estudio de los negocios internacionales se centra principalmente en las actividades de las grandes empresas multinacionales o transnacionales, con sede en un país pero con operaciones en otro. Estas organizaciones representan la mayor parte de la inversión y el comercio a escala mundial. He aquí el hecho de que las PYMES tengan poca participación, dato ratificado con los datos obtenidos en la CAPEIPI en base al sector alimenticio.

La mayoría de los negocios internacionales se realizan por empresas multinacionales, desarrolladas en varias formas. Una es el comercio internacional, por ejemplo, las exportaciones e importaciones, otra forma es la inversión directa en el extranjero, mientras que una tercera son las licencias (concesiones), las empresas conjuntas y otras modalidades de inversión directa.

En la generalidad de los casos, pensamos en la importación y exportación de bienes físicos (automóviles, zapatos, comida), pero también pertenecen a este grupo los servicios prestados por

¹³ Ibidem. P.76

las aerolíneas internacionales, las compañías de navegación, las agencias de reservación y los hoteles.

La comunidad Europea es la comunidad comercial más grande del mundo, seguida por Asia y América del Norte. La mayor parte de esta actividad de exportación e importación se da en el área manufacturera como la maquinaria industrial, las computadoras, los televisores, las video filmadoras y otros aparatos electrónicos. Sin embargo, una proporción creciente del comercio mundial corresponde a los servicios.

Según, la teoría del comercio internacional no se limita en aprovechar uno de los factores básicos. A fin de conservar una posición competitiva, un país ha de mejorar o ajustar constantemente sus condiciones de factor.

Las finanzas internacionales son un área de conocimiento que combina los elementos de finanzas corporativas y economía internacional. Las finanzas son el estudio de los flujos de efectivo.¹⁴

3.1.1.6 Cultura.

El término industria cultural es empleado por primera vez por la Escuela de Frankfurt, que intentaba recoger así el cambio radical

¹⁴ Ibidem. P.76

que se estaba produciendo tanto en la forma de producción como en el lugar social ocupado por la cultura.¹⁵

La Industria Cultural se define como: un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo con una función de reproducción ideológica y social.

De igual manera en la producción y elaboración, en este caso de productos alimenticios, se tiene que tener en cuenta la cultura del consumidor, con el fin de ofrecer lo que este requiere.

3.1.1.7 Diversidad laboral.

Muchos estudios sugieren que resultaría ventajoso para mejorar la posición competitiva de la empresa, la pluralidad cultural, étnica y edades de sus empleados con el fin de aumentar la probabilidad de disponer mano de obra con mayores capacidades.

Si bien no existe una única definición de diversificación, los investigadores la interpretan como variedad o un aspecto en el cual las cosas difieren. Mientras otros estudios definen la diversidad laboral en relación a la composición étnica de la mano de obra. En pocas palabras la diversidad la podríamos definir

¹⁵Cfr. SOLIVÉREZ, Carlos, (2010) **Industria** [<http://es.wikipedia.org/wiki/industriacultural>] Abril del 2010

como la relación entre diferentes modos de comportamiento dentro de las empresas. Estas diferencias de comportamiento están determinadas por la variedad de características humanas que hacen que las personas sean seres individuales. Entre estas particularidades pueden estar aspectos biológicos como aprendidos.

Las decisiones de los dueños y gerentes en las pequeñas y medianas empresas se basan tanto en las necesidades de la firma como en sus preferencias personales. La educación, la edad y otras cualidades afectan la percepción de los socios acerca de las ventajas y esto no sólo para la empresa sino para la sociedad en su conjunto con el fin de capacitar a su personal.¹⁶

3.1.2 Fuerzas competitivas en el sector industrial

3.1.2.1 Competidores

Conocer a los competidores es extremadamente importante para una planeación eficaz de la estrategia de mercadotecnia. En forma constante la empresa debe comparar productos, precios, canales y promoción con los de los competidores cercanos. Así, es posible identificar áreas de ventaja o desventaja competitiva. Se pueden lanzar ataques precisos contra los competidores, así como preparar defensas eficaces contra las de ellos.

¹⁶Cfr. HUERTA, Juan José. (2006) **Desarrollo de Habilidades Gerenciales**. España. P.36

Las empresas deben saber cinco cosas sobre los competidores:

- 1) ¿Quiénes son los competidores?
- 2) ¿Cuáles son sus estrategias?
- 3) ¿Cuáles son sus objetivos?
- 4) ¿Cuáles son sus fuerzas y debilidades?
- 5) ¿Cuáles son sus patrones de reacción?¹⁷

Cabe mencionar que los más grandes competidores en alimentos y bebidas son Pronaca y Cervecería Nacional respectivamente, los cuales son los competidores más fuertes del sector, y existe una sana lucha ya que el consumidor tiene una variedad de alimentos por escoger.

3.1.2.2 Nuevos participantes.

Para toda empresa que ya ocupa una posición en el mercado, su tema estratégico no reside solamente en comprender a sus competidores actuales y lograr una ventaja competitiva sobre ellos, sino enfocarse a los inevitables nuevos participantes. Se preferirá que haya barreras de entrada altas, que son denominados los factores que tornan más o menos dificultoso el acceso al mercado de una industria para la empresa que todavía no ha incursionado, y protegen a la ya existente, medida que debe cambiar para poder mostrar igualdad en el mercado que las

¹⁷ COLINA, Juan, (2005) **Análisis de las Industrias** [<http://www.gestiopolis.com/canales5/eco/analinducom.htm>] Noviembre del 2011

pequeñas y medianas industrias puedan desarrollarse libremente y crecer en base a mejoras que ofrezcan sus productos o servicios.

También porque la inversión inicial sea muy elevada en relación a pronósticos inciertos de la porción de mercado que se le puede arrebatar a la marca líder. O la necesidad de alcanzar altas escalas de venta y producción para que el nuevo producto sea rentable.

Como aclaración adicional conviene saber que, en otro tipo de estudios, el de evaluación de riesgos, se analizan las barreras de salida; o sea, que si se fracasa en el intento, qué costos y dificultades se presentarán para salir de ese mercado: instalaciones y equipos de difícil realización, pérdida de imagen de la empresa, pérdidas irrecuperables en publicidad si la industria fracasada requirió altas inversiones para posicionarse, etc.¹⁸

En el caso de las PYMES que quieren entrar como nuevo jugador en un mercado ya dominado por otras, la situación se torna compleja, las barreras de entrada altas son obstáculos que deberá esforzarse en superar y poder diferenciarse de las ya existentes, con el objetivo de atraer la atención de sus potenciales consumidores.

Hablando específicamente del sector alimenticio, se requiere de diferente tecnología para procesar los alimentos, por ejemplo en el sector cárnico se requieren equipos de refrigeración, de

¹⁸ MATAS, J.L. (2010) **El modelo de las 5 fuerzas de Porter** [http://blogs.sawebssos.com/index.php/crearempresa/2007/07/10/el_modelo_de_las_5_fuerzas_de_porter], Abril del 2010

logística específicos, entre otros cuyos costos son altos para un pequeño empresario.

De igual manera el incremento en ventas del sector se ha dado en las empresas que están ya constituidas, es decir las ventas han incrementado, mientras que no han existido un número representativo de nuevas empresas.

3.1.2.3 Bienes y servicios sustitutos.

El atractivo de una industria no sólo puede verse por las empresas que participan en la misma, o los nuevos participantes que podrían ingresar al mercado; también es necesario tener en cuenta a aquellas empresas que se dedican a la producción de bienes y servicios sustitutos.

Decimos que dos productos son sustitutos cuando poseen una elevada elasticidad cruzada de la demanda y representan una alternativa a nuestros productos.¹⁹

Su presencia le pone techo a la rentabilidad de la industria: en cuanto se suban los precios la demanda se va a transferir hacia los sustitutos.

Tampoco esto es tan lineal ya que depende de una serie de factores, tales como la disponibilidad de tales sustitutos, los

¹⁹ PORTER, Michael. (2000) “Estrategia Competitivas: Técnicas de sectores industriales”. México. Editorial Continental. P. 407.

costos comparados, la propensión al cambio por parte de los compradores, la agresividad de los productores de los sustitutos, etc.

En el caso de las PYMES dedicadas a la producción de alimentos y bebidas, hay una variedad muy grande por lo que hay que tener en cuenta que un productor de pollos, tiene competencia desde todo ámbito como serían los mariscos, carne de res, embutidos.

3.1.2.4 Clientes

El principal cliente para la Industria Manufacturera Ecuatoriana es Estados Unidos, país que adquiere una gran cantidad de nuestros productos de primera línea, es decir, sin procesamiento en muchos casos. Por el lado de las manufacturas de metales pesan mucho las exportaciones de vehículos a Colombia y Venezuela. Otro rubro importante son las manufacturas de textiles que sin lugar a duda se han sabido abrir mercado.

Como todos sabemos somos uno de los principales exportadores de banano a nivel mundial, puesto que nuestra materia prima en varios productos es muy buena. Actualmente el mercado local es el principal cliente para las empresas dedicadas a la elaboración de productos alimenticios.

No hay que dejar de lado el gran crecimiento que esta presentando actualmente Asia, a pesar de las distancias geográficas que esto representa, sin duda es un cliente potencial para cualquier país del mundo, sin dejar de lado toda la comunidad europea.

3.1.2.5 Proveedores

En el caso de los proveedores tenemos que tener en cuenta que, como ya se mencionó, el Ecuador es un país productor de bienes de primera línea. Actualmente tenemos inconvenientes por la falta de presencia de tecnología que permita mejores procesos y mejor calidad en la fabricación de los productos.

En cuanto a la materia prima para el sector alimenticio hay que tener en cuenta que en Ecuador poseemos una diversidad de animales, frutos, vegetales, hortalizas y plantas, lo que requiere la industria ecuatoriana es fomentar la capacitación e innovación en cuanto a preparación, presentación y comercialización de alimentos y bebidas, para ofrecer a los consumidores novedad y variedad de productos.

Las pequeñas y medianas industrias existentes dentro de este sector luchan cada día con el fin de ofrecer lo mejor a sus

consumidores, frente a grandes empresas que cuentan con mayor tecnología y capital financiero e intelectual.

3.2 PRESENCIA DEL SUBSECTOR EN LA INDUSTRIA Y SUS DIVISIONES

El sector investigado es el de Elaboración de productos alimenticios y bebidas, en el que se presentan los siguientes subsectores: producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos, elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas, elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal y el subsector de elaboración de productos lácteos, todos con presencia en la provincia de Pichincha.

3.2.1 Reseña Histórica

El sector alimenticio tiene presencia formalizada en Pichincha ya hace 30 años atrás en donde se creó en sí la cámara de la pequeña industria de Pichincha; desde sus inicios la industria de alimentos y bebidas han tenido un crecimiento sostenible tanto en producción como en un mejoramiento continuo de sus procesos.

El comportamiento del sector a través de los años, ha dejado notar que en la última década las empresas dedicadas al sector de alimentos y bebidas, reportan un crecimiento en promedio del 7.2% anual en cuanto a ventas, mientras que el número de empresas decrece año a año. Al inicio de la década existían 1142 empresas que reportaban \$2.407 millones en ventas, mientras que en el 2009 existen según la superintendencia de compañías 718 empresas reportando \$6.532 millones de dólares.²⁰

Según el informe del INEC, en su ensayo “La industria de alimentos y bebidas en el Ecuador-2009”, el 47,31% de los establecimientos en el

²⁰ Cfr. Superintendencia de Compañías. (2009), **La industria de alimentos y bebidas**. [<http://es.scribd.com/doc/46268335/La-Industria-de-Alimentos-y-Bebidas#>,] Noviembre del 2011

sector de alimentos y bebidas son empresas grandes. Las mismas concentran el 93,9% de la producción de esta industria y su producción promedio durante el 2007 supera ampliamente a las de menor tamaño²¹

Comprobamos que dentro de la industria, actualmente las empresas grandes regulan el mercado, por lo que el ingreso de nuevos competidores es complicado al luchar con empresas ya posicionadas en el mercado varios años como es el caso de Pronaca o Cervecería Nacional por citar 2 de las mayores empresas del sector.

La participación del sector alimentos y bebidas sobre el PIB total en la última década ha sido en promedio 7.3%, esto confirma la importancia del sector dentro del sector Manufacturero y también de la economía ecuatoriana²²

Sin embargo, las PYMES no aportan en gran medida a la producción del sector de alimentos y bebidas, en promedio sus aportaciones son del 6.10% lo cual deja en claro la baja participación que tienen.²³

Este tipo de empresas se han visto afectadas por la fuerte competencia desleal que se presenta en el mercado ya que en su mayoría se enfocan en ofrecer al mercado productos de baja calidad priorizando precios bajos, dando a notar su poca o casi nula planificación.

Sin embargo, estas empresas son una fuente principal en la generación de puestos de trabajo, a pesar de que en su mayoría son empresas familiares.

²¹ Ibidem, Noviembre del 2011

²² Banco Central del Ecuador (2009), **La industria de alimentos y bebidas**. [<http://es.scribd.com/doc/46268335/La-Industria-de-Alimentos-y-Bebidas#>,] Noviembre del 2011

²³ Cfr. PEREZ, Alberto. (2009) **Apoyo al fortalecimiento del sector de las PYMES en Ecuador. EXPO ALIMENTAR** p.36

En sí las PYMES abarcan un 70% en las generaciones de empleo, hay que tener en cuenta que de este 70% el sector alimenticio aporta con un 18% de las plazas de trabajo en la actualidad.²⁴

El sector alimenticio dentro del CAPEIPI cuenta con su propia autonomía basándose en un organigrama conformado por el presidente, vicepresidente, dos vocales y un secretario, los cuales aportan con capacitaciones a las empresas afiliadas, las cuales no son suficientes para cubrir sus necesidades.

A lo largo del tiempo el sector alimenticio se ha visto fuertemente afectado por los bajos sistemas de calidad implementados en las empresas, y por prácticas tradicionalistas que no han mostrado mejoras a lo largo del tiempo, cabe decir que en la actualidad tan solo un 5% de las empresas alimenticias cuentan con una certificación de calidad, muy por el contrario si nos comparamos con países de la región como Brasil, en donde se presenta un índice muy superior ya que el 95% de sus empresas cuentan con certificaciones de calidad.²⁵

A continuación cito la opinión del Presidente del Sector Alimenticio, sobre este punto, quien dice:

Hoy por hoy el principal objetivo de las PYMES del sector alimenticio es insertarse en los procesos que transformen y hagan de estas empresas competitivas de clase mundial.²⁶

Esto se ha visto fortalecido por campañas que el actual gobierno ha implementado como necesarias, las cuales han incentivado al consumidor para preferir productos ecuatorianos bajo el lema “Prefiere lo hecho en Ecuador”, esto adicional a varios aranceles que se han puesto a productos que fácilmente los podemos elaborar en el país con el fin de promover a la pequeña industria.

²⁴ Cfr. Entrevista, Ing. Alberto Pérez. Presidente Sector Alimenticio.

²⁵ Ibidem

²⁶ PEREZ, Alberto. (2009) ,Op. Cit.. P.42

3.2.2 Características y Productos del Subsector

Al hablar del sector alimenticio en PYMES se nos viene a la mente que la producción más alta se refiere a lo que tiene que ver con cárnicos o lácteos y debemos conocer que la producción más alta es la panadería, que viene a ser el subsector más fuerte en cuanto a la clasificación según Alberto Pérez, Presidente del sector.

La producción que al momento están realizando las pequeñas y medianas industrias de Pichincha del sector alimenticio no cuentan con correctos procesos que certifiquen la calidad, de ahí que varios pequeños negocios han iniciado con el faenamiento artesanal en el caso de pollos, hablando de la producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos.

Un punto a tener en cuenta es que varias de estas pequeñas y medianas empresas son familiares lideradas por una persona, en varios casos con conocimientos elementales de los procesos productivos como administrativos, y sin los recursos para implementar procesos de calidad o bajos estándares de higiene.

En el caso de la elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas, como sabemos los pequeños empresarios que se han dedicado a esto no cuentan con capacitaciones para el proceso de estos productos,

en muchos de los casos en lugar de generar hortalizas sanas comercializan alimentos con una cantidad, imprudente de químicos lo que no favorece la correcta alimentación de las personas, quienes a la larga presentan problemas de salud por la ingesta de estos productos. El caso más común es la producción de tomate que no se la realiza bajo invernaderos por la falta de recursos que al momento se presentan en las PYMES, como por la falta de cultura del consumidor.

Algo muy parecido sucede en el subsector de elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal, se presentan los mismos inconvenientes puesto que no se cuentan en las PYMES con maquinaria adecuada para la elaboración de estos productos y existe un monopolio. Más del 80% del mercado es liderado por marcas de la gran industria sin posibilidad de que los pequeños empresarios puedan surgir.

En cuanto al subsector de elaboración de productos lácteos al momento la producción es alta en el mercado, por lo que se requiere nuevos mercados internacionales con el fin de ubicar los excedentes que se presentan. Actualmente el Ecuador esta produciendo en promedio 5 millones de litros diarios de leche, capaz de cubrir las necesidades que el mercado demanda, según comenta Pérez.

Cabe recalcar que, por falta de conocimiento y maquinaria muchas de las empresas del sector alimenticio no producen al 100%, es decir, no

implementan procesos que les pueda convertir en empresas totalmente eficaces.

3.2.3 Importancia y aportes en el contexto local

El mayor y más importante aporte es la cobertura local de las necesidades de consumo que se presentan en el mercado de los productos alimenticios, ya que no hay la necesidad de importar productos, lo que si se presenta son productos con alta tecnología en la mayoría de los casos importados de países con un poder adquisitivo mucho más alto, es decir, productos terminados y listos para servirse, que al pequeño y mediano empresario le resulta muy complicado el poder producirlos.

La importancia de poder cubrir a la población en sus necesidades al 100% es fundamental, como ya se ha insistido, se deben mejorar varios procesos y capacitar a las personas al mando de estas empresas para que mejore la calidad que presentan los productos actualmente.

Uno de los aportes fundamentales de las PYMES del sector alimenticio es la generación de mano de obra para la provincia puesto que en este tipo de empresas siempre se requiere de mano de obra para poder realizar los procesos de producción.

El sector alimenticio por ser producto de consumo masivo juega un papel fundamental en la economía y en la cadena alimenticia de cada uno de

los habitantes de la ciudad y del país, por lo que resulta interesante e indispensable, el poder desarrollar y fortalecer habilidades gerenciales en los actuales y futuros gerentes de las PYMES para que produzcan en base a las necesidades del mercado tanto en calidad como con una buena práctica de manufactura.

3.2.4 Desventajas en el contexto local.

Las desventajas que presentan las PYMES en el mercado local tomando como referencia el sector alimenticio son diversas, se puede mencionar que varias de las pequeñas y medianas industrias dedicadas a esto, carecen de tecnología y correctos procesos productivos.

Sumado a que las PYMES en su mayoría son empresas familiares que no presentan nuevos sistemas de gestión, es decir, este tipo de empresas no siempre se ven renovadas en su manejo, manteniendo una filosofía tradicionalista en la dirección de las mismas, sin mejoras notorias.

De igual manera el financiamiento tanto privado como público no brinda las facilidades para que las PYMES puedan crecer o en muchos de los casos sobrevivir.²⁷

La competencia que se presenta no es controlada por ningún organismo ya que están a la par empresas que han desarrollado sistemas de control de calidad como empresas que no han desarrollado estos sistemas, y

²⁷ PEREZ, Alberto. (2009) **Apoyo al fortalecimiento del sector de las PYMES en Ecuador. EXPO ALIMENTAR** p.46

luchan en el mercado en precios, donde el consumidor claramente se ve influenciado por los precios más bajos.

Existe una baja apertura para las exportaciones de nuestros productos por los limitantes que implican las exportaciones a nuevos mercados, esto es reflejado con la baja apertura que tiene el gobierno con los mercados externos.

3.2.5 Recurso Humano

En cuanto al sector alimenticio se tiene que en promedio, el 67% está ocupado en actividades de producción, el 14% en administración y el 10% en ventas. El 9% complementario está asignado a control de calidad y mantenimiento.²⁸

De igual forma, debemos ratificar que el nivel profesional que se presenta en estas empresas es muy bajo, al tratarse en su mayoría de empresas familiares la contratación de personal plenamente calificado es muy escasa ya que en promedio se maneja un bajo nivel profesional, lo que implica una falta de innovación cualitativa y cuantitativa en la conducción gerencial de las PYMES.

Sin embargo, se puede anotar que el porcentaje de obreros calificados en el sector alimenticio es superior, en comparación con otro tipo de sectores como el maderero entre otros.

²⁸ INSOTEC. (2002). **Diagnóstico de la pequeña y mediana industria**. Ecuador. P.17

Para que las empresas sean competitivas deben mantener un personal técnico y actualizado. Este objetivo se logra a través de una medida importante, como es la capacitación. Sin embargo, según la CAPEIPI, las capacitaciones no son tomadas con la importancia del caso por parte de las empresas del sector.²⁹

Se puede notar que existe una falta de prioridad por parte de las empresas hacia sus empleados al momento de las capacitaciones, inclusive si estas se realizan son muy esporádicas, hay que tomar en cuenta que las principales capacitaciones que se presentan son de gremios de la industria como las que se realizan en el CAPEIPI, SECAP y en pocos casos se recurre a empresas privadas especializadas en el tema.

He ahí la posibilidad que las distintas universidades, y en este caso específico, la Universidad Católica pueda ofrecer capacitaciones sobre el tema, hasta el momento las universidades no han representado un factor influyente en la formación de las personas que participan en procesos productivos, adicional al trabajo que realizan con los estudiantes regulares.

Inclusive, sería oportuno que el Gobierno cree una política de estado para que apoye el desarrollo industrial, los procesos de innovación y calidad del sector alimenticio como los otros sectores de la producción.

²⁹ Cfr. Entrevista, Ing. Alberto Pérez. Presidente Sector Alimenticio.

3.2.6 Presencia del Marketing

La presencia del marketing en el sector de estudio es muy bajo, como señalé anteriormente, el manejo tradicionalista impide que se invierta en marketing, muchas de estas empresas asumen que conocen los gustos de sus consumidores, por lo que los gerentes únicamente lanzan productos en base a sentimientos o percepciones propias, de igual manera, no consolidan sus marcas en el mercado, en la mayoría de ocasiones.

Es muy rara la empresa de este sector que realice investigaciones de mercado para analizar el comportamiento del consumidor y encaminar la estrategia de la empresa hacia el mercado potencial.

Recientemente, varias empresas del sector se han preocupado por este tema en base a la campaña publicitaria que lanzó el gobierno bajo el slogan “Primero lo hecho en Ecuador”, por lo que se ha visto un incremento, no tan palpable en cuanto a este tema según el Ing. Alberto Pérez presidente del sector alimenticio.

Las campañas de marketing de las diferentes PYMES deben venir acompañadas por buenas políticas de calidad que implementen en sus procesos.

3.2.7 Proveedores y clientes

Existen varios proveedores que ofrecen la materia prima a las industrias del sector alimenticio, inclusive en varios casos son las PYMES las mismas que cuentan con la materia prima para elaborar sus productos.

Desde los proveedores es donde se deben implementar controles para tener mejores procesos de calidad, por ejemplo, en el estilo de faenamiento de reses y pollos, inclusive en el trato que se le da al ganado para la obtención de leche para los diferentes procesos.

En cuanto a clientes que ofrece el mercado, directamente somos todos los habitantes de la ciudad de Quito ya que al hablar del sector de alimentos y bebidas, estos son productos de consumo masivo están al alcance de cada uno de nosotros.

El mercado potencial del sector alimenticio es realmente amplio por lo que se deben implementar regulaciones para que la competencia sea más justa para todos en base a BPM. (Buenas Prácticas de Manufactura). Las cuales ayudarán al mejoramiento de los procesos de los negocios, donde la competencia será más justa en ámbitos financieros, equipos, técnicas, métodos, instalaciones.

3.2.8 Tipos de financiamiento

Es de vital importancia que las PYMES puedan obtener financiamiento , de esta manera podrán tener la liquidez necesaria para operar, crecer y realizar futuras inversiones

Es muy complicado para las pequeñas y medianas empresas el poder mantenerse sin un apoyo o una base sólida de dinero, de aquí que nació la idea de imitar lo que se ha realizado en países vecinos que es el factoring, el cual implica otorgar crédito al emisor de la factura, entregándola y adjuntando una carta de aceptación del tenedor, que garantiza el crédito otorgado.

Sin embargo, el mecanismo es significativamente costoso para el emisor, ya que se le reconoce el 80% del valor de la factura, además, se le hace firmar un pagaré, se le cobran comisiones y gastos, por lo que recibe un monto inferior al 80% y, por último, se le cobran intereses sobre el saldo.

Esto se quiso implementar directamente con la CFN, para que las PYMES puedan acceder a este proceso de factoring directamente con esta institución pero no se llegó a tener resultados positivos, por lo que no se puso en práctica³⁰

Al momento las PYMES están recibiendo mejor apoyo del gobierno pero no abarca todo lo que este sector demanda, inclusive el Consejo Superior de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa CODEPYME actualmente ofrece préstamos para diferentes motivos como son Gestiones empresariales, Integración productiva con un monto máximo

³⁰ Cfr. Entrevista, Ing. Alberto Pérez. Presidente Sector Alimenticio.

de \$25.000 e innovación tecnológica y productividad con un monto máximo de \$40.000. Con esto se busca incentivar a los empresarios para desarrollar el sector productivo del país.

3.2.9 Alcance Comercial

Comercialmente el sector de alimentos y bebidas, esta amparado por la CAPEIPI, la cual ofrece diferentes tipos de soporte para estas empresas.

Como mencionamos anteriormente en su mayoría la producción de alimentos y bebidas esta destinada al mercado nacional, sin dejar de lado las exportaciones de ciertos productos como: enlatados de pescado, camarón, entre otros.

Un punto muy importante que no se esta tomando en cuenta en las PYMES, es que resulta complicado las exportaciones de los productos por parte de las empresas, por lo que se debe pensar en realizar alianzas para ampliar los horizontes, como es el caso de Grupo Oro que es resultado de una alianza que ha logrado rebasar las fronteras.

3.2.10 Comparación con el enfoque global

Las pequeñas y medianas industrias del sector alimenticio se han visto rezagadas en toda la región por el bajo nivel competitivo que tienen al momento, existe una falta de cultura por consumir productos de calidad

por el consumidor, al igual que en algunos casos los empresarios no han innovado en sistemas de gestión de calidad alimentaria.

Debería existir mayor apoyo por parte de los gobiernos, como de cooperación de las empresas en este tema, para un mejoramiento continuo, como ya lo han realizado otros mercados basando su desarrollo en estándares de conducta y ética.

Es bueno tener una actitud que prefiera el producto hecho en nuestro propio país, pero debemos tomar las cosas positivas de las industrias más desarrolladas mundialmente, esto nos ayudará a ofrecer productos altamente confiables, al igual que se ampliarían las fronteras comerciales actuales.

De todo lo que se ha venido indicando, se puede resaltar la necesidad de que las PYMES del sector alimenticio busquen estrategias para competir al menos a nivel de Latinoamérica.

3.2.11 Responsabilidad Social

La responsabilidad que actualmente presenta el sector alimenticio es casi nula, a pesar de ser generadores de mano de obra en gran escala, se ve opacado por la falta de control en la calidad, ofreciendo al mercado el producto necesario para cumplir la demanda pero a costo de baja calidad, esto fue observado en varias de las empresas investigadas.

La cual afecta o beneficia directamente al consumidor, ya que este es quien tiene el producto final día a día.

En cuanto al medio ambiente si es un problema que no se tengan los cuidados necesarios para el control de estos, recientemente se han hecho investigaciones que en zonas como Tambillo, gran productora agrícola, tiene problemas en su red de agua, debido al uso descontrolado de químicos en el riego de las hortalizas.

Cabe mencionar que el sector de alimentos y bebidas, es uno de los grandes responsables de la contratación de personal en zonas rurales, dando así fuentes de trabajo a gente de estas zonas. Han servido de motores económicos para familias necesitadas.

Dentro de la investigación pudimos conocer, que algunas empresas ya piensan en implementar Buenas Prácticas de Manufactura, con el fin de equipararse a grandes empresas del sector.

Se debe implementar programas de responsabilidad social en el manejo de las PYMES de este sector ya que toda la población se ve ayudada por este tipo de iniciativas, recordemos que a diario consumimos productos cárnicos, derivados de la leche entre otros productos que al momento no llevan un control adecuado en su mayoría de casos.

4. HABILIDADES GERENCIALES

4.1 ROL DE UN GERENTE

El trabajo de un gerente es el planeamiento, la organización, la integración y la medición según Drucker, es decir los gerentes son aquellas personas que dentro de la empresa se integran en forma descendente con el trabajo de las personas subordinadas a él, de igual manera funciona en sentido colateral con aquellas personal en las cuales no ejerce control administrativo.³¹

Dentro de los roles principales del gerente se debe tener en cuenta que este debe desarrollarse en la misma forma que la empresa y la sociedad.

En primer lugar, debe mantenerse atento y mentalmente despierto, necesita afrontar problemas, tiene que adquirir hoy las habilidades que le confieran efectividad mañana, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para reflexionar acerca de si mismo y aprender el modo de hacer valer sus cualidades.³²

Algo muy importante dentro del rol de gerente implica que este debe ser responsable, ya que sus fines deben estar directamente compenetrados con los objetivos de la empresa en la cual se desarrolla, para esto debe conocer y comprender los objetivos de la empresa, y lo más importante lo que la empresa espera del gerente.

Hay que tener claro que todos los procesos que se llevan a cabo dentro de las empresas como técnicas de cambio en la organización, programas de compra de acciones por parte de los empleados, implementación de calidad, programas para emprendedores, entre varios puntos que se manejan dentro

³¹ DRUCKER, Peter. (2000) **La Gerencia**. Buenos Aires: El Ateneo. P.78

³² Ibidem p.78

de las empresas, deben ser dirigidos y esto implica que el gerente debe desarrollar su habilidad de dirección. Este es un proceso que se lleva a cabo por uno o varios individuos para coordinar las actividades de otros, de esta manera lograr resultados que no serían logrados si una persona trabajara de forma individual.

Mintzberg señala que la dirección es hacer que otras personas sean productivas.³³

Para tener claro los roles que un gerente debe llevar a cabo dentro del manejo responsable de una empresa se encuentran tres aspectos: interpersonales, informativos y decisorios.

Los llamados *roles interpersonales* son los que el gerente desempeña cuando establece una comunicación directa con los miembros de la organización, en cualquiera de los niveles ya sean estos sus subordinados, de igual rango, superiores, incluso con aquellas personas externas a la organización.

Dentro del rol interpersonal toman un papel trascendental el líder motivador, que es el directo responsable de todos sus subordinados ya que tiene el poder de entregar responsabilidades a estos para un objetivo común; de igual forma el gerente dentro de las organizaciones actúa como un conector entre las diferentes áreas, lo que le sirve para obtener información global para la toma de decisiones acertadas para el bien comunitario de la empresa.

Los *roles informativos* como su nombre lo indica son aquellos roles en que el gerente debe manejar una buena comunicación, en base a una buena recepción, procesamiento y transmisión de la información que a él llegase.³⁴

³³ Ibidem P.79

³⁴ Ibidem P.80

Como en los roles interpersonales en los roles informativos intervienen algunas características como son la del monitor, que es como un filtro que recoge la información interna y externa, este tipo de información tiene varias presentaciones escritas, anuncios e inclusive de manera verbal e informal debido a los contactos personales que este debe tener.

Debe ser un buen diseminador para poder compartir y distribuir entre las personas que conforman la organización la información externa recopilada que sea necesaria para un mejoramiento en el desarrollo de la organización.

De igual forma su misión de vocero de la información interna de la organización hacia el ámbito externo con el fin de que el entorno conozca procesos internos para un reconocimiento general.

Los *roles decisorios* son los que se basan en las decisiones, aquellos roles encargados de las tomas de decisiones, en base a información conocida ya sea interna y externa para la toma de las decisiones correctas.³⁵

Dentro de este tipo de roles el gerente debe presentar características como son las de ser un emprendedor para poder adaptarse a los diferentes cambios en el entorno en el cual las organizaciones se desenvuelven; de igual manera hay que tener en cuenta que varios proyectos que se manejan al interior de las empresas se encuentran en diferentes etapas de desarrollo por lo que el emprendimiento es fundamental para gestionar los diferentes proyectos.

³⁵ Ibidem P.80

Una habilidad muy importante para los gerentes es el manejo de situaciones bajo presión, situaciones complejas y problemas internos y externos.

Así mismo, un gerente debe distribuir de una forma adecuada los recursos para el interior de la organización, debe aprender a otorgar los recursos necesarios a las diferentes actividades, así como, debe poder organizar su agenda para las diferentes actividades.

Un punto de suma importancia para un gerente dentro del rol decisorio es el de tener un buen poder de negociación, es decir, que pueda manejar cualquier tipo de situación con personas y organizaciones externas, de la mejor manera para el bien de su organización.

4.1.1 Niveles Gerenciales

Los niveles gerenciales que se presentan en las empresas se categorizan en diferentes grupos, los cuales se diferencian en especial por el tipo de decisiones y acción, a corto, mediano y largo plazo, a continuación se describirán los tres grupos de niveles gerenciales:

Alta Gerencia.- Es el nivel jerárquico que se encuentra en la cúpula de los niveles, es decir quien se encuentra en este nivel es la cabeza de la empresa. Este nivel es mucho más estratégico, donde se

realizan planeaciones estratégicas para poder llegar a fines a un largo plazo.

Las decisiones que se toman en este nivel implican varios riesgos por lo que las personas asignadas a este nivel deben de conocer muy bien las actividades de la empresa, deben tener en su poder toda la información necesaria para tomar las decisiones correctas.

En este nivel se evalúa los resultados obtenidos por cada una de las áreas y grupos de la organización.³⁶

Gerencia Media.- En este nivel se toman decisiones mucho más tácticas y funcionales, se señala a este nivel en donde se realizan controles de gestión.

De igual manera los gerentes de este nivel son los encargados de poder distribuir los recursos para el cumplimiento de metas y objetivos los cuales serán medidos por los gerentes de nivel alto

La responsabilidad principal de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones.³⁷

Gerencia Operativa.- Es el nivel de gerencia operativo denominado de esta forma puesto que este tipo de gerentes son aquellos encargados de la creación de productos y servicios a partir de la diferente materia prima necesitada.

³⁶ FREEMAN, Edward. (1996) **Administración**. Sexta edición.. México. Pag17.

³⁷ Ibidem. P.18

La gerencia operativa esta presente ya sean empresas grandes, medianas o pequeñas.

La gerencia operativa juega un papel fundamental en el desarrollo de las organizaciones puesto que es el nivel con mayor relación respecto a los aspectos externos de la organización, gracias a su desarrollo los altos mandos pueden tomar decisiones más acertadas.

4.1.1.1 Niveles gerenciales en la PYME's.

Como es de conocimiento de todos, las PYMES en un gran porcentaje son empresas de índole familiar, las cuales han tenido un crecimiento sostenido sin la presencia en muchos casos de conocimientos adecuados para un crecimiento óptimo, sino que el desenvolvimiento de estas se ha basado más en la experiencia de sus dueños.

Los niveles gerenciales presentados anteriormente se presentan en las PYMES con más regularidad en las medianas empresas, las cuales tienen mucho más planeación que una pequeña empresa. Es decir, estos gerentes desempeñan los roles del nivel alto como es la planeación estratégica, las tácticas del nivel medio y aquellos asignados al nivel operativo. De ahí que, abarcar

todos estos roles por parte de una misma persona podría ser una de las razones por las cuales estas empresas no han tenido un crecimiento adecuado, puesto que han dependido exclusivamente del nivel de conocimientos de estos gerentes.

En algunos casos los gerentes o dueños de las PYMES piensan que este tipo de niveles gerenciales son un desperdicio por lo que optan, quizás por costos, por suprimir estos niveles, lo que implica una pérdida o aprovechamiento de conocimiento y da como resultado una falta de competitividad de estas empresas.

4.1.1.2 Niveles gerenciales del Sector Elaboración de productos alimenticios y bebidas; subsectores: producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos, elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas, elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal y el subsector de elaboración de productos lácteos

En base al estudio que se ha realizado a las diferentes empresas de este sector se ha podido constatar que en su gran mayoría no existe el nivel jerárquico de nivel medio, por lo que se presentan como figuras representativas el

gerente de nivel alto quien se encarga de las decisiones importantes de la empresa. Los proyectos a corto plazo son manejados directamente por los gerentes operativos mientras que las decisiones y objetivos a mediano como a largo plazo son tomadas por los gerentes de nivel alto.

4.1.2 Funciones del Gerente General

Es la persona responsable de todas las actividades funcionales por ejemplo: producción, ventas, mercadotecnia, y finanzas de una organización, como una compañía o una subsidiaria.³⁸

Dependiendo del tamaño de la organización existirán uno o más gerentes generales, cada uno con su área relativamente independiente.

El gerente general es aquel individuo dentro de la organización que pertenece al nivel alto de jerarquía, ya sea el dueño o la persona determinada a realizar este tipo de actividades.

A su cargo se encuentra el control y correcto desenvolvimiento de de los diferentes gerentes funcionales. Cabe recalcar que cumple con las funciones básicas del administrador que son planificar, organizar, dirigir y controlar.

El gerente general tiene algunos objetivos que debe cumplirlos como son:

³⁸ FREEMAN, Edward. (1996) **Administración** Sexta edición. México. Pag18.

1. Investigar la posición en el mercado
2. Promover dentro de la organización la innovación
3. Incrementar la productividad de la empresa
4. Controlar el uso y distribución de los recursos físicos y financieros
5. Medir la rentabilidad de la empresa
6. Evaluar la actuación y desarrollo gerencial
7. Mejorar la actuación y actitud del trabajador
8. Desarrollar planes de responsabilidad social ³⁹

4.1.2.1 Funciones del Gerente General de las PYMES

Dentro de las PYMES el gerente general es quien toma las decisiones de riesgo, quien asume la responsabilidad y quien debe tener una correcta comunicación con cada uno de los gerentes funcionales, ya que si este no cuenta una buena información, tanto interna como externa, se verá limitado para tomar decisiones acertadas.

El gerente general de las PYMES, tiene la responsabilidad de administrar los ingresos y costos que presente la empresa, es decir que el gerente general es quien en la mayoría de las ocasiones se encarga de las funciones de ventas, operaciones diarias, adicional a la planificación para el crecimiento de la empresa.

³⁹ VILLASMIL, Jonathan (2001) [<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gerenciayliderazgo.htm>] **Gerencia y Liderazgo**, Abril del 2011

4.1.2.2 Funciones del Gerente General del Sector Elaboración de productos alimenticios y bebidas; subsectores: producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos, elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas, elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal y el subsector de elaboración de productos lácteos

Dentro del sector estudiado y en base a los subsectores asignados se ha podido notar que el gerente general es la persona que maneja la empresa en todas sus áreas, son personas con un alto grado de responsabilidad, controlan el logro de resultados de los departamentos o áreas a su cargo. Por ejemplo en el sector de legumbres y hortalizas se ha podido observar que los gerentes generales obtienen información de sus gerentes funcionales sobre resultados, proyecciones y otros aspectos, para la toma de decisiones. Adicionalmente, en este sector el gerente general debe preocuparse del control de factores externos, como es en este caso, sobre el clima y cómo este afecta a la producción, sea positiva o negativamente, para generar estrategias de actuación

En empresas medianas se aprecia de una mejor manera el significado de esta función, donde el gerente general ha

sido quien plantea los objetivos a futuro para la empresa y los cumple en un determinado tiempo, con la ayuda de sus gerentes funcionales de primera línea. Es decir, las funciones y responsabilidades están delimitadas y no es el gerente general quien se ocupa de todas las actividades.

4.1.3 Los Gerentes Funcionales

El gerente funcional solo es responsable de un área funcional, por ejemplo, la producción, mercadotecnia o las finanzas entre varias otras.⁴⁰

Con esto podemos notar la diferencia principal con el gerente general; el gerente general se encarga de toda la empresa en sí, del funcionamiento y planificación de todas las áreas, mientras que un gerente de primera línea o gerente funcional se encarga de un área en específico y no tiene que preocuparse de supervisar otras áreas que a este no le correspondan.

Es el nivel más bajo en una organización, en donde los individuos son responsables del trabajo de otros. Estos gerentes dirigen a los empleados de operación solamente, no supervisan a otros colegas.⁴¹

Como lo mencionamos anteriormente el trabajo principal de los gerentes funcionales es el de supervisar el trabajo de sus subordinados para el cumplimiento de metas planteadas por la alta gerencia, en base a esto este tipo de gerentes tienen que emitir sus

⁴⁰ Ibidem, abril del 2011

⁴¹ SANCHEZ, Carlos (2010). **Administración** [<http://orbita.starmedia.com/~unamosapuntes/aadministracion>], Abril del 2011

informes de cumplimiento de sus departamentos, no se encargan de supervisar a otros gerentes. Algunos ejemplos de gerente de primera línea serían supervisor de ventas de una imprenta, supervisor técnico de tintorería en una empresa textil, etc.

Los gerentes de primera línea reciben el nombre de “supervisores”, cosa que se repite con frecuencia en las PYMES.

4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYME's

Los gerentes funcionales en las PYMES se encargan de un área específica, ya sea como gerentes de algún departamento en especial como de algún proyecto, muchos son nombrados como supervisores, con la misma función de un gerente de primera línea.

En las PYMES los gerentes de primera línea como en una organización grande, juegan un papel fundamental al momento del cumplimiento de objetivos, estos son los encargados de llevar a cabo los proyectos a corto plazo.

Estos están más presentes en este tipo de empresas pues son los encargados de cumplir los objetivos planteados.

Estos cargos conllevan la responsabilidad en cierta manera de un gerente de nivel medio, al tratar de realizar un trabajo en conjunto con diferentes áreas para alcanzar objetivos comunes en beneficio de la empresa, su responsabilidad es directa y la comunicación con el gerente general siempre debe ser óptima.

4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales del Sector Elaboración de productos alimenticios y bebidas; subsectores: producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos, elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas, elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal y el subsector de elaboración de productos lácteos

Dentro del sector la presencia de gerente de primera línea es notoria, estos desarrollan un papel fundamental para el crecimiento sostenido de este tipo de empresas, puesto que su trabajo a diario es el reflejo de una planificación adecuada por parte del gerente general, en base a una buena comunicación se pueden replantear objetivos o reforzar los procesos para obtener resultados deseados.

En las PYMES con frecuencia se repiten los cargos como gerentes comerciales, gerentes administrativos, gerentes financieros, gerentes de producción, gerentes de calidad, entre otros.

Estos cargos se crean con fines específicos por parte del gerente general o en casos puntuales o determinados por

parte de los dueños, ya que esto ayudara a monitorear los procesos internos de una manera efectiva.

4.2 HABILIDADES GERENCIALES

4.2.1 Antecedentes

Como hemos revisado anteriormente las habilidades gerenciales son aquel grupo de capacidades, conocimientos y experiencias que una persona debe reunir para poder llevar a cargo actividades de administración y liderazgo de una organización desempeñando la función de gerente de esta.

Las habilidades gerenciales tienen diferentes definiciones por parte de varios autores, en algunos casos comparten su pensamiento pero en otros casos distan mucho de lo que piensan, por lo que a continuación detallo un concepto de habilidades gerenciales en base a algunos autores.

Henry Fayol a principios de siglo identifico tres habilidades necesarias para gerenciar una empresa, estas son:

Habilidades básicas y necesarias que todo gerente debe poseer que son la *habilidad técnica* la cual se basa en la habilidad para usar procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado; la *habilidad humanística* que es la habilidad para trabajar con otros individuos, entenderlos y motivarlos sean personas o grupos; y en tercer lugar tenemos las *habilidades conceptuales* que son las habilidades para coordinar e integrar todos los intereses y las actividades de una organización.⁴²

⁴² FREEMAN, Edward.(1996) **Administración**. Sexta edición. México. P.25

Robert Katz fue un gran seguidor de esta teoría de Fayol, es más fue él quien popularizó esta teoría detallando estas habilidades para los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa, de ahí que:

La habilidad técnica es más importante en los niveles bajos, la habilidad humanista aunque es muy importante en todos los niveles tiene un valor mucho mayor en el nivel medio ya que con esto los subalternos de este nivel despiertan sus habilidades técnicas, y por último las habilidades conceptuales deben ir creciendo en importancia conforme los niveles gerenciales aumentan, en esto que el nivel alto debe entender la gama entera de relaciones y el lugar de la organización en el tiempo.(KATZ: 1996)⁴³

Es decir, en este nivel es donde el gerente debe tener una visión clara y general del panorama en el que se desarrolla él, como la empresa, sobre los aspectos internos y externos.

Incluso para varios otros autores la identificación de las habilidades que se requieren para un trabajo de dirección efectivo se ha tornado un análisis a fondo. El motivo que explica este interés es claro, a partir de las habilidades que se identifiquen, los centros y especialistas que trabajan en la capacitación de directivos diseñan los programas que ofertan a instituciones y profesionales interesados, se escriben libros, se publican artículos en revistas especializadas; en resumen, se proponen al “mercado” ofertas de productos y servicios que satisfagan necesidades en ese sentido.

La necesidad de las habilidades gerenciales para una dirección efectiva abarca varios aspectos relacionados con la tecnología del

⁴³ Ibidem P.25

tipo de negocio en que se mueve la empresa, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico, manejo de indicadores y ratios financieros, los problemas de marketing, operaciones financieras, entre otros.

Adicional a lo antes descrito debemos citar que dirigir es obtener resultados a través de otras personas. Si partimos de esto, la esfera de mayor interés es la relacionada con las relaciones interpersonales.

Según Robbins, El Centro de Liderazgo Creativo estima que más de la mitad de los gerentes y administradores tiene algún tipo de dificultad en las relaciones con la gente. Una encuesta de la Revista Fortune reveló que la mayor razón para el fracaso de directivos eran sus inadecuadas habilidades interpersonales. Le sorprendería saber que es muy probable que se despidan más administradores por la pobreza de sus habilidades interpersonales que por la carencia de habilidades técnicas en el puesto⁴⁴

Varios autores tienen diferentes puntos de vista incluso podemos mencionar a Goleman que en base a sus estudios menciona:

Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás.... Al rastrear datos sobre los talentos de los desempeños estelares, surgen dos habilidades que influían relativamente poco en los años setenta, pero en los noventa han alcanzado una importancia crucial: la formación de equipos y la adaptación al cambio⁴⁵

Existen factores internos como externos que también deben ser mencionados al hablar de habilidades gerenciales, son los siguientes puntos determinados como esferas:

⁴⁴ ROBBINS, Stephen.(1996) **Comportamiento Organizacional**. Decima edición. México. P.36

⁴⁵ GOLEMAN, Daniel (2008) **Inteligencia Emocional**. Septuagésima Edición. 2008 P.67

- El Entorno, constituido por las personas o instituciones que están fuera de la organización como son: proveedores, clientes, instituciones bancarias, ministerios, organizaciones de la comunidad donde radica la entidad.
- El Consejo o Equipo de Dirección, que constituye el órgano en el que se formulan o aprueban las estrategias, objetivos, políticas y otras decisiones, se analizan resultados, y se coordina la ejecución de las tareas.
- La Organización propiamente dicha, que aunque funciona con una determinada estructura, tecnologías, sistemas, procedimientos, etc., constituye el principal objeto de trabajo del directivo. Desde el punto de vista de las habilidades directivas, la esfera fundamental de sus relaciones se producen con el personal, es decir, los recursos humanos, que son los que realmente garantizan la conversión de insumos en resultados.⁴⁶

Las habilidades principales que pueden contribuir a un mayor impacto y mejores resultados en sus relaciones con cada una de éstas esferas pueden resumirse en lo siguiente:

En sus *relaciones con el entorno*, el directivo debe proponerse dos grandes objetivos:

- El primero, identificar las principales tendencias, (tecnológicas, económicas, políticas, sociales), que puedan constituir oportunidades o amenazas para el desarrollo actual y futuro de su organización.
- El segundo, proporcionar al entorno toda la información que posibilite identificar las posibilidades de su organización, en el suministro de productos y servicios que satisfagan las necesidades y demandas en mejores condiciones (calidad, costo, tiempo) que los de la competencia.

En esta esfera, las habilidades que consideramos de mayor impacto son las relacionadas con: el enfoque de la dirección estratégica, las comunicaciones y las requeridas para lograr negociaciones efectivas.⁴⁷

En sus *relaciones con el equipo de dirección*, el directivo hace varias cosas: informarse de situaciones y enfoques que puedan ayudarlo a tomar decisiones, presentar sus criterios y propiciar un

⁴⁶ CODINA, Alexis, (2004), [http://www.degerencia.com/articulo/habilidades_gerenciales_cuales_para_que/imp], **Habilidades Gerenciales**, Noviembre del 2011

⁴⁷ Ibidem, Noviembre del 2011

intercambio, resolver situaciones de conflicto entre integrantes del equipo y entre diferentes unidades organizativas; finalmente, propiciar consenso y compromiso en la toma de decisiones.

Las habilidades más importantes del trabajo del gerente son: las comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, y la conducción de reuniones productivas.

Las relaciones del directivo con la organización, es decir con todos sus integrantes, juegan un papel importante en los resultados de su trabajo. Le permiten recibir retroalimentación sobre la forma en que se han interpretado y se aplican las orientaciones y políticas definidas, conocer los estados de opinión existentes, identificar nuevos problemas que requieren atención.⁴⁸

Dos habilidades que no han sido mencionadas, pero que no pueden faltar en un programa de desarrollo de habilidades directivas son: administración efectiva del tiempo y gerencia del cambio. El tiempo es el medio dentro del cual el dirigente realiza todas sus actividades. El directivo que no sepa administra bien su tiempo es difícil que pueda administrar bien otras cosas, según Drucker.⁴⁹

4.2.2 Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional

Dentro de la organización juegan un papel fundamental las habilidades que los gerentes presentan, puesto que al estar ellos al tope de la escala jerárquica, son quienes llevan por donde ellos decidan a la empresa y en sí a toda su estructura organizacional, de ahí que ellos son los responsables de los hechos o acciones ya sean buenas o malas que se desarrollen en la organización.

⁴⁸ Cfr. ROBBINS, Stephen.(1996) **Comportamiento Organizacional**. Decima edición. México. P.121

⁴⁹ Ibidem , Noviembre del 2011

La organización en todo momento necesita gerentes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos.⁵⁰

Las habilidades que presentan los gerentes son las que infunden en su personal, las condiciones apropiadas para desarrollarse de la mejor manera posible, otorgando un estilo de vida normal y justo acorde a la función que se realiza.

En toda empresa se debe tener en cuenta que todos tienen el potencial para llegar a ser gerente, y que las empresas necesitan de ellos, adicional esta función no se aprende únicamente en un aula, esto se lo aprende en el cotidiano vivir en base a experiencias vividas.

Los gerentes deben saber llevar las situaciones y dentro de las decisiones que ellos toman deben tener muy en cuenta varios factores relevantes como lo son la dignidad humana, la autoestima del individuo y las relaciones que estos posean para no afectar a ningún individuo de su personal, aplicando de esta manera las habilidades propuestas por Schein.

Si el gerente explota este tipo de habilidades es casi un hecho que el desarrollo organizacional va a mejorar, puesto que un empleado

⁵⁰ RAMIREZ, Loreto. (2002) **Actualizaciones para el desarrollo organizacional**. Mexico 4ta Edición P.88

bien representado y que este se sienta bien, trata de reflejar su alegría y buena vibra con el doble de esfuerzo en lo que realiza, al respetar los valores de las personas la organización crece de manera muy positiva.

4.2.3 Teorías sobre Habilidades

- Robert Katz, 1986

En la década de 1970, Robert L. Katz, como ya se mencionó en un punto anterior, realizó investigaciones en el campo de la administración. Katz y otros han encontrado que los Gerentes deben tener cuatro habilidades críticas para administrar.

Las habilidades administrativas identifican las capacidades o los comportamientos que son cruciales para triunfar en un puesto gerencial. Podemos clasificarlas en dos niveles: las habilidades generales que debe tener el administrador y las habilidades específicas relacionadas con el éxito de la administración.⁵¹

HABILIDADES GENERALES: los gerentes eficaces deben dominar cuatro campos generales de habilidades. A saber:

Habilidades Conceptuales: se refieren a la capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Ayudan a los gerentes a entender como funcionan las cosas y les facilita la toma de decisiones correctas.

⁵¹ HUERTA, Juan José. (2006) **Desarrollo de Habilidades Gerenciales**. Mexico P. 63

Habilidades Interpersonales: capacidad del gerente para entender, enseñar y motivar a otros y trabajar con ellos, individualmente o en grupos.

Habilidades Técnicas: capacidad del gerente para usar los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de campo especializada.

Habilidades Políticas: capacidad para crear una base de poder y establecer los contactos correctos.

HABILIDADES ESPECÍFICAS: Katz también ha identificado seis conjuntos de conductas que explican poco más de 50% de la eficacia de un gerente. Estas son:

Controlar el entorno de la organización y sus recursos: incluye demostrar, en las juntas de planificación y asignación de recursos, así como en la toma inmediata de decisiones, la capacidad para emprender acciones y llevar la delantera para hacer cambios en el entorno, esto implica fundamentar las decisiones relativas a los recursos en un marco de conocimiento claro, actualizado y exacto de los objetivos de la organización.

Organizar y coordinar: con esta capacidad, los gerentes organizan las cosas en torno a las tareas y, a partir de ahí, coordinan relaciones de interdependencia entre las tareas, cuando procede.

Manejar la información: este conjunto de comportamientos comprende usar los canales de comunicación y la información para

identificar problemas, entender los cambios del entorno y tomar buenas decisiones.

Propiciar el crecimiento y el desarrollo: los gerentes propician su crecimiento y desarrollo personales, así como los de sus empleados, mediante el aprendizaje constante en el trabajo.

Motivar a los empleados y manejar conflictos: los gerentes refuerzan los aspectos positivos de la motivación, de modo que los empleados sientan ganas de realizar su trabajo, y eliminan los conflictos que puedan inhibir la motivación de éstos.

Resolver problemas estratégicos: los gerentes asumen la responsabilidad de sus decisiones y se aseguran de que los subalternos apliquen debidamente sus habilidades para tomar decisiones.

- Frederick W. Taylor

Ingeniero Industrial estadounidense, nació en Filadelfia en el año de 1856. Hizo sus estudios en Europa, se desarrolló en la industria metalúrgica, donde desarrolló gran parte de sus investigaciones. Murió en 1915, en Estados Unidos.

En su teoría señala que al dirigente le corresponde satisfacer las necesidades de la organización y no las de los individuos. Su principal compromiso es el rendimiento del personal para alcanzar las metas de la organización. Para Taylor los trabajadores son simples instrumentos, que deben adaptarse a la Organización, y no ésta quien debe amoldarse a los trabajadores.⁵²

⁵² Ibidem P.52

Su teoría se conoce como la “Escuela de la Administración Científica”. Su aportación fue la elaboración de un método para estudiar los tiempos y movimientos en el trabajo, que son la base de sus principios de dirección operativa.

Sus estudios (1927 – 1938) demostraron la importancia de los factores psicológicos y sociales y la consecuente necesidad de que los directivos se ocupen de los problemas humanos: necesidades, actitudes, sentimientos y aspiraciones del personal dentro de la organización.

- Douglas Mc. Gregor

Gran pilar de la Teoría Moderna de la Administración, su más importante contribución al pensamiento administrativo fueron las “Filosofías de la Dirección”.⁵³

Su teoría está basada, en dos concepciones: en la Teoría de Max Weber de los valores y acciones, a partir de la cual afirma que los valores del supervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento humano determinan sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar; Y en la Tesis de Abraham Maslow, sobre la jerarquía de las motivaciones.

A partir de estas bases, clasificó a los supervisores en dos tipos:

El pesimista tradicional o Tayloriano, con poca confianza en el trabajador, al que clasifica en la “**Teoría X**”.

⁵³ PEREZ, Veronica (2011) **Habilidades Gerenciales** [http://www.slideshare.net/bemaguali/habilidadesgerenciale-steorias] Junio del 2011

El supervisor optimista, confía en el trabajador y piensa que el ser humano tiene amor y se autorrealiza en el desempeño de sus tareas. Este tipo de supervisor constituye la “**Teoría Y**”.

- Rensis Likert

Psicólogo norteamericano realizó una serie de investigaciones pretendiendo explicar el Liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de Liderazgo asociados a diferentes niveles de productividad. Los departamentos con productividad más elevada eran aquellos en los que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus empleados.⁵⁴

Likert se percató luego de sus investigaciones que el interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente.

Likert en compañía de su esposa, concluyeron que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o un nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores.

⁵⁴ Ibidem, Junio del 2011

- Henry Fayol

A principios del siglo XX, el industrial francés Henri Fayol escribió que todos los gerentes llevan a cabo cinco actividades administrativas, que se conocen como el proceso administrativo. Estas son: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.⁵⁵

Planificar: abarca la definición de metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades.

Organizar: determinar las tareas que se llevarán a cabo, como serán realizadas, quién las ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién y donde serán tomadas las decisiones.

Dirigir: incluye motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación y resolver los conflictos que se presenten.

Controlar: proceso de vigilar el desempeño, compararlo con las metas y corregir todas las desviaciones sustantivas.

- Henry Mintzberg, 1989

Henry Mintzberg a finales de los 60, presentó una visión novedosa con respecto al desenvolvimiento del Gerente, resultado de un minucioso estudio de cinco altos ejecutivos mientras trabajaban.

⁵⁵ Ibidem, Junio del 2011

Mintzberg encontró que los gerentes de su estudio tomaban parte en diversas actividades, muchas imprevistas y de corta duración. Tenían poco tiempo para reflexionar, porque constantemente sufrían interrupciones. La mitad de sus actividades duraba menos de nueve minutos. Sin embargo, además de esta información, Mintzberg, presentó un plan de categorías que define el quehacer de los gerentes, basado en lo que estos hacen en realidad, y que normalmente se conocen como Roles Gerenciales.

Roles Gerenciales: categorías concretas del comportamiento de los gerentes; muchas veces agrupadas en tres categorías principales: las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones⁵⁶

- Edgar H. Schein, 1978

Edgar Schein se graduó como psicólogo social, él ha estado fuertemente interesado en producir mejoras tanto a nivel individual como grupal y organizacional, y ha mostrado fuertes competencias y habilidades en trabajar a través de estas distintas unidades de análisis donde menciona que existen habilidades gerenciales fundamentales para que un gerente pueda cumplir su rol, estas son las siguientes: motivaciones y valores, habilidades analíticas, interpersonales y emocionales.⁵⁷

⁵⁶ Ibidem, Junio del 2011

⁵⁷ SCHEIN, Edgar (1990) **Cómo se encarna y transmite la Cultura** México, McGraw P.73

- Drucker, 1954

Peter Ferdinand Drucker (19 de noviembre de 1909 – 11 de noviembre de 2005) fue un abogado y tratadista austríaco autor de múltiples obras reconocidas mundialmente sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento, área de la cual es reconocido como su padre y mentor en conjunto con Fritz Machlup.

El sostiene que los gerentes del mañana, además de las funciones propias, deberán entender los objetivos del marketing y las políticas de su compañía, y saber qué debe hacer para contribuir con ellos.⁵⁸

Porque las nuevas tecnologías lo exigen y las presiones sociales lo demandan, el gerente del futuro debe conseguir la mano de obra y mantenerla lo más cerca posible de la estabilidad.

Este debe adquirir un conjunto de nuevas herramientas y patrones de rendimiento y de resultados en sus áreas de objetivo. Necesitará también herramientas económicas para poder tomar decisiones de largo plazo.

De igual manera sostiene que un gerente eficiente debe mantener las siguientes habilidades:

1° Todo ejecutivo eficiente controla su tiempo, 2° Todo ejecutivo eficaz dirige sus esfuerzos hacia resultados predeterminados, 3° El ejecutivo eficiente construye con fuerzas: las propias y las de sus superiores, colegas y subordinados y las de las circunstancias, 4° El

⁵⁸ PEREZ, Veronica (2010) **Habilidades Gerenciales** [<http://www.slideshare.net/Bemagualli/habilidadesgerenciale-steorias>] Junio del 2011

ejecutivo eficaz enfoca unas pocas áreas mayores, por lo tanto, establece prioridades; 5° El ejecutivo eficiente toma efectivas decisiones, sabe que tiene que aplicar un sistema para ello.⁵⁹

4.2.4 Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales

Se diseñó un cuestionario que permitió constatar las habilidades gerenciales que se requieren para ocupar estos cargos. La aplicación del cuestionario nos permitió conocer la información básica a ser tabulada y luego ha sido analizada para obtener conclusiones del tema propuesto.

Se analizaron los resultados del cuestionario, considerando la intensidad de la respuesta, utilizando para el efecto una escala Likert.

La escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo).⁶⁰

La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó un informe describiendo su uso.

Para la elaboración de esta escala se requiere de lo siguiente:

Preparación de los ítems iniciales; se elaboran una serie de enunciados afirmativos y negativos sobre el tema que se pretende medir.

⁵⁹ Ibidem, Junio del 2011

⁶⁰ WIKIPEDIA, (2010) **Escala Likert**. [http://es.wikipedia.org/wiki/Escala_Likert], Noviembre del 2010

Administración de los ítems a una muestra representativa de la población cuya actitud deseamos medir. Se le solicita a los sujetos que expresen su acuerdo o desacuerdo frente a cada ítem mediante una escala.

Asignación de puntajes a los ítems; se le asigna un puntaje a cada ítem a fin de clasificarlos según reflejen actitudes positivas o negativas.

Asignación de puntuaciones a los sujetos; la puntuación de cada sujeto se obtiene mediante la suma de las puntuaciones de los distintos ítems.

Análisis y selección de los ítems; mediante la aplicación de pruebas estadísticas se seleccionan los ajustados al momento de efectuar la discriminación de la actitud en cuestión rechazando aquellos que no cumplan con este requisito.

4.2.5 Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad

(Cross – Occupational Competences)

Desde el siglo XV nos encontramos con dos verbos en castellano competir y competer que proviniendo del mismo verbo latino (“competere”) se diferencian significativamente, pero a su vez entrañan semánticamente el ámbito de la competencia

1. “Competer: pertenecer o incumbir, dando lugar al sustantivo competencia y al adjetivo competente (apto, adecuado).”⁶¹

⁶¹ AMORÓS Eduardo. (2001) **Comportamiento Organizacional**. México, P.66

2. “Competir: pugnar, rivalizar, dando lugar también al sustantivo competencia, competitividad, y al adjetivo competitivo.”⁶²

Las competencias transversales son aquellas características de las personas, que entran en juego cuando responden a una petición del entorno organizativo. Estas son esenciales en el ámbito laboral, puesto que transforman un conocimiento en comportamiento.⁶³

Caracterización de las competencias.

Una primera nota característica en el concepto de competencia es que comporta todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de saber hacer y saber estar para el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hace capaz de actuar con eficacia en situaciones profesionales.

Las competencias sólo son definibles en la acción. Las competencias no son reducibles ni al saber, ni al saber-hacer, por tanto no son asimilables a lo adquirido en formación.⁶⁴

Poseer capacidades no significa ser competente. Es decir, la competencia no reside en los recursos sino en la movilización misma de los recursos. Para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de estos.⁶⁵

⁶² HUERTA, Juan José. (2006) **Desarrollo de Habilidades Gerenciales**. Mexico P. 76

⁶³ Wikipedia (2008) **Competencia Transversal** [http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_transversal] Noviembre del 2011

⁶⁴ AMORÓS Eduardo. Op. Cit P. 66

⁶⁵ TEJADA, José (2005) **Gestión de Competencias Profesionales** [<http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>] Noviembre del 2010

4.2.6 Desarrollo de Habilidades

El desarrollar habilidades gerenciales contribuyen a promover un cambio en el comportamiento y los hábitos gerenciales del gerente, generando un incremento en la productividad de empresas e instituciones. Esto hará que los gerentes y altos mandos en una organización sean más capaces de la toma de decisiones y generación de estrategias adecuadas para la competitividad de las organizaciones que dirigen, a través de sus equipos de trabajo.

La buena conducción de equipos es imprescindible para el éxito empresarial. La interdependencia que existe actualmente entre todas las personas de una organización, hace que la conducción efectiva de equipos de trabajo se vuelva un desafío para los directivos de hoy.

Conducir equipos de trabajo de manera efectiva requiere el desarrollo de múltiples habilidades técnicas, conceptuales, interpersonales, etc.

4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN

4.3.1 Quien es Edgar H. Schein

Edgar H. Schein, nació en 1928, es profesor de la MIT Sloan School of Management ha sido muy reconocido en el ámbito del desarrollo organizacional en muchas áreas. Según Schein existen cuatro tipos de habilidades necesarias para ejercer cargos gerenciales, estas son: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. Entre las primeras, Schein destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización. Las habilidades analíticas. Se refieren a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo, la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades. El tercer grupo de habilidades identificadas por Schein, las habilidades interpersonales, se refieren a aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen

competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo. La última categoría descrita por Schein son las habilidades emocionales. Estas son el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.⁶⁶

4.3.2 Aportes a lo largo del tiempo

Edgar Schein es un estudioso quien no se estancó en el estudio de sus teorías, ha hecho varios aportes pero el planteamiento de estos 3 modelos han dado pautas para varios otros estudiosos para que puedan desarrollar sus teorías.

1. “El “Modelo racional – económico” que se basa en el supuesto que las personas se encuentran principalmente motivadas por un interés económico que es un recurso manejado por las empresas para obtener cumplimiento organizacional por parte de los distintos miembros. Este enfoque es particularmente útil cuando se opera bajo el modelo de administración científica de Frederick Taylor, los sindicatos no tenían el poder que tienen en la actualidad, y las personas comienzan a privilegiar la calidad de vida incluso a veces por encima de lo que ganan y se lleva a sus casas.

⁶⁶ Cfr. SCHEIN, Edgar. (2003) **Habilidades Gerenciales**. México, Prentice Hall P.121

Como resultado de la mayor complejidad en las tareas, el mayor expertise en el desempeño, y las turbulencias del mercado externo que dificultan la división de las tareas en varias sub-tareas, esta opción pierde vigencia en el mundo actual, especialmente en los países con mayores ingresos per capita en el mundo.

2. El “Modelo Social” que surge a partir de las limitaciones del “Modelo racional – económico” y de las distintas evidencias que han mostrado la importancia de otras variables más allá de los componentes físicos en el trabajo. Se aprende que los estándares de producción ya no vienen de la cúspide de la empresa, ni de un líder, ni gerente o supervisor; más bien, las normas de productividad son establecidas por los mismos grupos de trabajo como se ha mostrado en el experimento de Elton Mayo (trabajo de investigación en Hawthorne) y también en trabajos posteriores de Rensis Likert y Mc Gregor

3. El “Modelo de auto-realización” que encuentra su sustento en que las actividades desarrolladas en la empresa son cada vez de menor alcance y profundidad al dividirse las tareas en sub-tareas y los procesos en sub-procesos. La organización en su esfuerzo por maximizar utilidades “rutiniza todo lo que es posible rutinizar” (Eric Gaynor Butterfield: Congreso de Desarrollo Organizacional en la Argentina, 1997). Las personas tienen que encontrar un significado en lo que hacen buscando la auto-realización de modo de alcanzar su potencial más alto. Encontramos dentro de este modelo de auto-realización a exponentes de primera línea expertos en cambio y desarrollo organizacional, como ser, Douglas Mc Gregor con su Teoría “Y”, a Frederick Herzberg con su “enriquecimiento del trabajo” y también al Modelo II de Chris Argyris (aprendizaje organizacional).⁶⁷

4.3.3 Habilidades Propuestas por Edgar Schein:

Dentro del primer pilar propuesto por Schein tenemos a las habilidades de Motivación y Valores, con las cuales se quiso acentuar los factores detallados en la tabla presentada a continuación:

⁶⁷ SCHEIN, Edgar (2009) **Comportamiento y Desarrollo Organizacional** [<http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>] Septiembre del 2010

MOTIVACIÓN Y VALORES
Orientación al logro
Orientación al crecimiento personal
Compromiso con la organización
Liderazgo
Orientación al éxito
Asunción de Riesgos
Orientación a la supervisión y el control
Pensamiento estratégico
Responsabilidad
Autoconfianza

Tabla # 2
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Daniel Tamayo J.

Con estos factores se puede analizar la autoestima que tienen los gerentes encuestados y sus motivaciones para desarrollarse personalmente como grupalmente en base a los objetivos planteados por la organización.

Basándonos en la propuesta de Schein las subhabilidades de Motivación y Valores se definen de la siguiente manera:

Orientación al Logro

Hay que atreverse y lanzarse para lograr cumplir objetivos y metas altas. Sin vergüenza ni temor de equivocarnos o predispuestos desde ya a que posiblemente fracasaremos, pero que nos servirá para podernos levantar y alcanzar las metas propuestas de esto se trata esta subhabilidad.

Orientación al crecimiento personal

Al personal hay que tratarlo como el activo más importante por lo que se le debe impulsar en su crecimiento, es decir mejore las habilidades que posee e incremente nuevas capacidades que ayuden a mejorar su rendimiento laboral.

Compromiso con la organización

La relación entre trabajador y empresa tiene que ser de la mejor para que su puedan estrechar vínculos entre las partes con lo que se conseguirá que el empleado se identifique con la empresa y con las tareas que se le asignen por su parte de la empresa deberá brindar buenos ambientes de trabajo para el desarrollo del ser humano.

Liderazgo

Liderazgo se lo puede expresar como el don de mando que una persona debe tener al manejar grupos de trabajo inclusive el liderazgo se presenta en empleados de tercer nivel los cuales influyen positiva o negativamente dentro de la organización, un liderazgo correcto compromete a los equipos a desarrollar las tareas de la mejor manera.

Orientación al éxito

Es un punto de gran importancia ya que se puede describir la manera como los mandos altos determinan a sus colaboradores para alcanzar metas u objetivos que la empresa se ha propuesto, implica

el poder determinar un punto de llegada que sea alcanzable y real que con una debida motivación se pueda cumplir.

Asunción de riesgos

Algo fundamental que tenemos que tener en claro es que para todo triunfo que se tenga al mando de una empresa siempre existirá un nivel de riesgo y ante mayor triunfo se incrementará el nivel de riesgo por lo que se debe tener muy en cuenta que los riesgos se presentan y todos los miembros de la organización deben estar preparados para enfrentarlos.

Orientación a la supervisión y el control

Implica muchos retos para los mandos altos y medios ya que la supervisión y control de cierto grupo de personal genera varios temas complicados como el tener una visión mucho más amplia de las cosas, dirigir grupos, enfocarse en un objetivo trazado, es un punto muy importante especialmente en PYMES ya que los trabajos realizados son mucho más notorios.

Pensamiento Estratégico

Implica el poder valorar tanto al grupo interno como externo de la organización, es crear propuestas que nos den valor en el mercado estableciendo fuertes relaciones estratégicas para de esta manera potencializar el valor de la empresa.

Responsabilidad

En este punto queremos evaluar el grado de responsabilidad que se presentan en los diferentes niveles jerárquicos que hemos presentado, igual su relación y presencia acorde a los diferentes niveles, el valor de responsabilidad dentro de una PYME cumple un papel fundamental para el correcto funcionamiento de esta.

Autoconfianza

La autoconfianza demostrada por los altos niveles en una organización sirven para dar de ejemplo a mandos medios como bajos con lo que implica que este es un punto importante para consolidar un grupo el tenerse la confianza suficiente para encaminar proyectos con objetivos firmes para la empresa.

Como segundo pilar tenemos las habilidades analíticas con las cuales se quiso acentuar los factores detallados en la tabla a continuación:

ANALITICAS
Aprendizaje continuo
Evaluación de alternativas
Configuración y abstracción de situaciones
Toma de decisiones
Capacidad para obtener información relevante
Creatividad e Ingenio
Autoevaluación
Capacidad de decisión
Identificación de problemas
Visión Prospectiva

Tabla # 3
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Daniel Tamayo J.

Con esta habilidad analítica se medirá la capacidad de los encuestados, como de la empresa, analizar riesgos y potenciales oportunidades para el desarrollo de la organización.

Basándonos en la propuesta de Schein las subhabilidades de Analíticas se definen de la siguiente manera:

Aprendizaje continuo

La vida es un constante aprendizaje y dentro del mundo laboral es lo mismo ya que continuamente se debe estar capacitando y se debe aprender con rapidez de la experiencia identificando situaciones de riesgo o amenazas según el caso.

Evaluación de alternativas

A diferentes circunstancias que se presenten durante el manejo de la empresa siempre van a existir dos o más alternativas para tomar decisiones, con esta subhabilidad se quiere identificar como en las PYMES se evalúan las mejores opciones.

Configuración y abstracción de situaciones

Dentro del planteamiento de situaciones se tiene que realizar una buena planificación y se deben analizar los problemas o situaciones debe como un complemento, muy pocas veces se puede tomar la situación como aislada pero se lo podría hacer si el caso lo amerita.

Toma de decisiones

La toma de decisiones debe ser uno de los puntos más importantes dentro de una PYME ya que directamente la decisión de los altos mandos se ve reflejada en el desempeño de la empresa, por lo que se debe escuchar opciones, analizar alternativas y desarrollar la decisión tomada en forma correcta.

Capacidad para obtener información relevante

En base al desarrollo normal y diario dentro de la empresa se presentan varias fuentes en las que se pueden obtener información valiosa para mejorar las tomas de decisiones, se puede tener una visión mas global con información oportuna.

Creatividad e ingenio

En muchas ocasiones se requiere se soluciones innovadoras para salir de problemas, tomar decisiones, arriesgarse en inversiones, por lo que poseer estas subhabilidades dan un plus a cualquier organización, mucho mas en PYMES que se debe aprovechar de este tipo de factores para sobresalir.

Autoevaluación

La autoevaluación es la capacidad de analizar nuestras propias debilidades y corregirlas, así como evaluar nuestras actividades

diarias y comportamiento frente a los demás que podría afectar nuestro desempeño y relación laboral.

Capacidad de decisión.

Esta subhabilidad tiende a desarrollarse en base a la experiencia adquirida durante el tiempo que mejora las capacidades en la decisión donde se puede volver mas intuitivo, mejorar los tiempos para analizar las mejores opciones entre otras.

Identificación de problemas

Esta es una capacidad muy importante ya que como he mencionado anteriormente, ante mayor inversión mayor será también el riesgo que se corra, dentro de esto se puede desarrollar la habilidad de identificación de problemas al igual que internamente en la organización puede suceder esto.

Visión Prospectiva

Normalmente la visión prospectiva es muy desarrollada por parte de los grandes empresarios, el hecho de adelantarse en el tiempo para ver a futuro alguna decisión que se tome y poder decidir de manera más eficaz en tiempo presente, es una habilidad muy importante que debería desarrollarse en las PYMES.

Tomando en cuenta al tercer pilar, donde se toma en cuenta a las habilidades emocionales con las cuales se quiso acentuar los factores detallados en la tabla a continuación:

EMOCIONALES
Adaptación al cambio
Empatía
Adaptabilidad
Responsabilidad Social
Seguridad
Capacidad para despedir personas
Humildad y sencillez
Tolerancia al riesgo
Sociabilidad
Resiliencia

Tabla # 4
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Daniel Tamayo J.

A través de estos factores se pueden analizar, como afectan las emociones al desempeño de la organización y de las personas encuestadas así como su facilidad de adaptarse a cambio y a personas.

Basándonos en la propuesta de Schein las emocionales se definen de la siguiente manera:

Adaptación al cambio

Antes que nada debemos entender que las emociones son el motor de la acción la cual puede ser positiva o negativa motivo por el cual se la debe entender completamente, en este caso la adaptación que sufra una persona se ve reflejada directamente en su desempeño positivo o negativo, el cambio que puede ser dentro de la empresa en cuanto a desenvolvimiento de otro tipo de funciones o en un cambio de organización es lo que se refleja en este punto.

Empatía

Es también llamada inteligencia interpersonal, esta es una capacidad cognitiva para percibir en un contexto común lo que otra persona puede sentir, se la toma como la capacidad para relacionarse con las personas ya que la mente humana tiene en común sentimientos y sensaciones las cuales ayudan ciertamente a poder relacionarse de una determinada manera con las personas que están a su alrededor.

Adaptabilidad

La adaptabilidad es la flexibilidad que presentan los seres humanos para poderse relacionar con la persona o grupo de personas que se encuentran a su alrededor, en el campo laboral vendría a ser el modo en que la persona se adapta a diferentes entornos de trabajo para desarrollar de buena manera su trabajo.

Responsabilidad Social

Dentro del campo laboral la responsabilidad social se determina como la carga, responsabilidad u obligación que tienen los miembros de la organización hacia la sociedad, en base a las decisiones que se tomen en la organización y su impacto dentro de esta ya seas de manera positiva o negativa.

Seguridad

Tomando en cuenta las habilidades emocionales la seguridad se expresa como aquel factor personal que cada uno de nosotros tenemos para desarrollar nuestras funciones, al igual que se puede expresar como un bienestar social relacionado con la protección ante circunstancias sociales comunes.

Capacidad para despedir personas

Siempre se presentara el hecho del despido de personal dentro de las organizaciones por lo que en esta subhabilidad se quiere representar si los gerentes tienen esta capacidad para minimizar

riesgos en la empresa, como acceso a toda la información del despido, y muy importante en el golpe emocional que recibe el empleado al momento de ser despedido.

Humildad y Sencillez

Es muy normal que en la vida diaria muchas personas por llegar a adquirir algún tipo de poder o posición económica cambian sus personalidades lo que se refleja en la manera en la que son observados por parte de las personas que lo rodean, las emociones se las deben aprender a controlar para que el grado de humildad y sencillez de las personas nunca deje de presentarse.

Tolerancia al Riesgo

Es muy normal que las emociones sean presas de situaciones complejas y que tiendan a afectarnos emocionalmente, esta subhabilidad quiere demostrar el grado de riesgo al cual las personas pueden acoplarse, con el fin de poder arriesgar hasta ciertos niveles también por el bien de la organización a la que se puede pertenecer.

Sociabilidad

Se trata de cómo los comportamientos y conductas afectan o impulsan a una convivencia entre varios individuos, emocionalmente el poder relacionarse con otras personas siempre implica obstáculos los cuales no deben ser barreras para una correcta relación.

Resiliencia

Es muy importante poder determinar si esto se presenta dentro del subsector estudiado ya que esta es una capacidad de las personas para sobreponerse a situaciones difíciles que generan dolores emocionales, traumas y que se presentan como la pérdida de seres queridos, abandonos afectivos, fracasos entre otras.

En cuanto al último pilar que detalla Schein tenemos a las habilidades interpersonales con las cuales se quiso acentuar los factores detallados en la tabla a continuación:

INTERPERSONALES
Trabajo en Equipo
Selección efectiva de colaboradores
Comunicación efectiva
Confianza con colaboradores
Confianza con compañeros
Desarrollo de personas
Diagnóstico de equipo
Influencia e Impacto con colaboradores
Sentido de efectividad
Facilitador

Tabla # 5
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Daniel Tamayo J.

Con lo que podemos analizar el desarrollo personal, trabajo en equipo y relaciones internas entre los miembros de las organizaciones encuestadas.

Basándonos en la propuesta de Schein las subhabilidades Interpersonales se definen de la siguiente manera:

Trabajo en equipo

Se detallará el grado en que las personas son capaces de desarrollar tareas en conjunto con un fin común para poder alcanzar objetivos planteados por la empresa, las relaciones personales estrechas que se pueden alcanzar para así convertir al trabajo que se realice en algo mucho más efectivo en tiempo como en calidad.

Selección efectiva de colaboradores

Dentro del ámbito interpersonal es un factor muy importante el poder contar con personas de características afines para que se

puedan desenvolver de la mejor manera, haciendo un ambiente laboral óptimo como el desarrollo de proyectos mucho más provechosos.

Comunicación efectiva

Esto implica un proceso para nada complejo pero que es decisivo para el correcto día a día de la organización, una comunicación efectiva garantiza una retroalimentación de información en forma ascendente como descendente y que lleva a que la organización en un todo conozca los objetivos y lleve a cabo su trabajo de la mejor manera.

Confianza con colaboradores

El hecho de confiar en una persona ya sea en este caso los colaboradores es muy importante ya que se pueden delegar funciones de mejor manera para que estos las desarrollen, el hecho de no confiar en un colaborador no hace que el trabajo en conjunto sea de lo mejor, se debe mantener una confianza basada en respeto y resultados.

Confianza con compañeros

Es vital que existan lazos estrechos de compañerismo y confianza los cuales se verán reflejados al momento de realizar tareas en conjunto como un equipo, ya que esto es una cadena si dentro de un proyecto no existe la confianza entre las personas inmersas en el proyecto se generaran conflictos laborales que a la larga serán muy incómodos.

Desarrollo de personas

La oportunidad de crecimiento dentro de una organización es lo que todas las personas esperan ya que es un bienestar y objetivo personal, en base a esto el que las personas se desarrollen en la organización brindándole esta todas las facilidades es muy

importante, un crecimiento personal sostenido en base a capacidades es lo óptimo para las personas.

Diagnostico de Equipo

El que se pueda analizar de manera objetiva el desarrollo del equipo es realmente fundamental puesto de que esta manera se dejan de lado todo tipo de relaciones extra laborales aceptando errores que se puedan cometer para solucionarlos y desarrollarlos como la situación lo amerite.

Influencia e impacto con colaboradores

Para manejar la organización es decir un grupo de personas inclusive el solo hecho de pertenecer a un grupo se debe ver reflejado en la influencia que uno pueda tener dentro de este, el impacto positivo o negativo que se tiene con las personas se basa netamente en las relaciones que se puedan llegar a obtener.

Sentido de efectividad

El poder reconocer la efectividad siempre va a ser un punto a favor dentro de las organizaciones, se debe poder manejar el éxito o fracaso de maneras correctas, lo que implica que el sentido de efectividad conlleva a que las personas deben poder manejar las relaciones en un sentido acorde a la efectividad.

Facilitador

La función de facilitador dentro de las habilidades interpersonales implica que tiene la capacidad para poder desarrollar las capacidades de todo su grupo de trabajo y de esta manera colocarlos en la mejor posición sabiendo que su trabajo será el adecuado, igualmente desarrolla la función de poder comunicarse de manera óptima con sus colaboradores como compañeros.

5 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS SUBSECTOR PRODUCCIÓN, PROCESAMIENTO Y CONSERVACIÓN DE CARNE Y PRODUCTOS CÁRNICOS; ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRE Y HORTALIZAS; ELABORACIÓN DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL Y ANIMAL; Y LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS. EN LAS PYMES DE QUITO

5.1 Identificación de Habilidades

En este capítulo final se analizarán las habilidades gerenciales obtenidas en la encuesta a través de la modalidad on-line realizada a los diferentes gerentes del sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas, estructuradas en base a la teoría propuesta por Edgar Schein basada en 4 habilidades principales, las cuales son habilidades interpersonales, habilidades emocionales, habilidades emotivas y de valores, y por último la habilidad analítica.

Dentro del análisis se tomaron en cuenta aspectos demográficos como el nivel gerencial, género, edad, años de experiencia, formación académica y perfil profesional, esto con el fin de poder analizar que subhabilidades son las que más se presentan en el sector mencionado, así como las menos presentes.

La aplicación de la encuesta estuvo programada a 23 empresas, de las cuales se tuvo apertura en 18 empresas. En cada empresa se tomaron muestras de dos encuestas para poder validar la investigación, por lo que se tuvo un total de 36 encuestas con lo que la muestra es representativa para poder analizar directamente tanto a los subsectores como al sector asignado.

El formulario de esta encuesta fue realizado por el Grupo de docentes Investigadores de Habilidades Gerenciales –FALIMAR. La aplicación fue realizada on – line.

Dentro de este formulario se tomaron aspectos generales relacionados con los gerentes encuestados. A continuación se detallan las preguntas realizadas:

INFORMACION GENERAL
Nivel jerárquico
Género
Rango de edad
Años de experiencia en el cargo
Formación académica más alta
Perfil profesional
Número de empleados, excluido el gerente general
Áreas de interés para futuras capacitaciones de Gerente
Áreas de interés para futuras capacitaciones de Jefe
Áreas de interés para futuras capacitaciones de Colaboradores

Tabla # 1
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Daniel Tamayo J.

Como podemos observar las preguntas detalladas como generales, nos han ayudado para obtener la información personal de las personas encuestadas. Lo que permitió describir el perfil de los gerentes de las empresas objeto de esta investigación.

Adicional a las preguntas generales se presentaron una serie de variables agrupadas según las habilidades identificadas por Edgar Schein.

Para calificar a estas subhabilidades se utilizó la escala de Likert con los siguientes liniamientos para puntuar a las preguntas de la encuesta:

POSITIVAS	ESCALA LIKERT	NEGATIVAS
1	Nunca / Muy en desacuerdo	5
2	Rara vez / En desacuerdo	4
3	Algunas veces / Indeciso	3
4	Casi siempre / De acuerdo	2
5	Siempre / Muy de acuerdo	1

Tabla # 6
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Daniel Tamayo J.

Es decir a una pregunta positiva cuando esta tenía respuesta de NUNCA obtuvo una puntuación de 1, y en el caso de tener una respuesta de SIEMPRE se la calificó con el valor de 5; en el caso de las preguntas negativas se puntuó con calificaciones inversas.

Toda la consolidación de las respuestas estuvo a cargo de la Dirección de de Informática de la PUCE, la misma que entrego los resultados para el respectivo análisis individual.

Para el procesamiento de los resultados obtenidos de la encuesta se utilizó el software SPSS, es un programa estadístico muy práctico y fácil de usar, donde se pueden procesar variables numéricas y de esta manera se puede asignar, valorar y ponderar las respuestas recolectadas durante esta investigación. A continuación, se detallan los datos demográficos recopilados con los aspectos generales:

NIVEL JERARQUICO

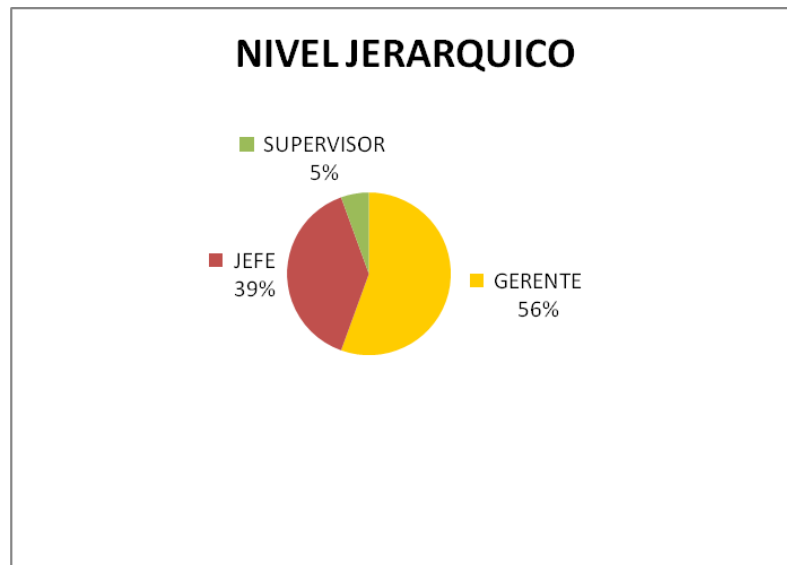


Gráfico # 1
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Daniel Tamayo J.

Este cuadro nos demuestra que de las 36 encuestas realizadas al sector elaboración de productos alimenticios y bebidas, se tuvo un porcentaje mayor de Gerentes de primera línea, que en muchos de los casos eran las personas que empezaron como negocio familiar con (55%), en el caso de jefes se obtuvo un (39%) quienes desempeñan varias funciones dentro de las empresas adicional a las funciones particulares, en un tercer puesto tuve la cooperación de supervisores en la que pude recopilar un (6%).

GÉNERO

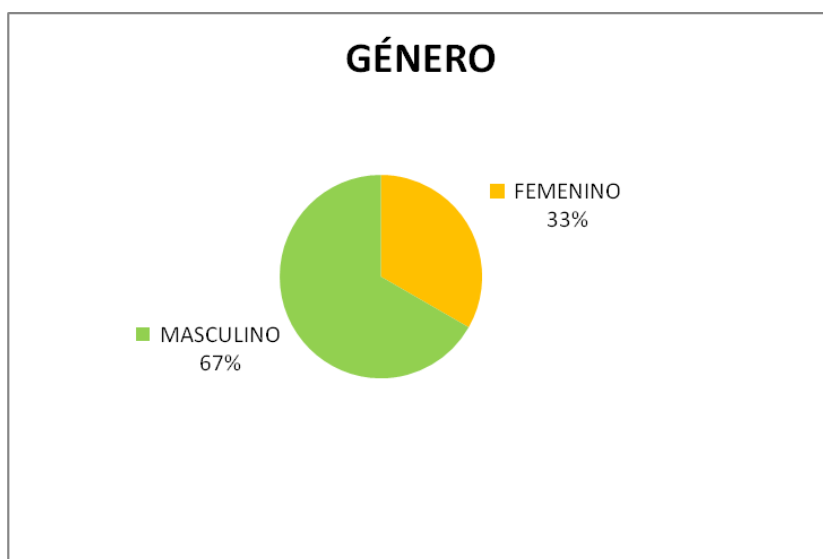


Gráfico # 2
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Daniel Tamayo J.

El género predominante en el sector investigado es el masculino ya que representa el 67% del total de las encuestas realizadas, mientras que el género femenino representa un 33%.

Con lo que podemos ver a nivel gerencial que los hombres ocupan en mayor cantidad las fuentes de trabajo en este sector.

RANGO DE EDAD

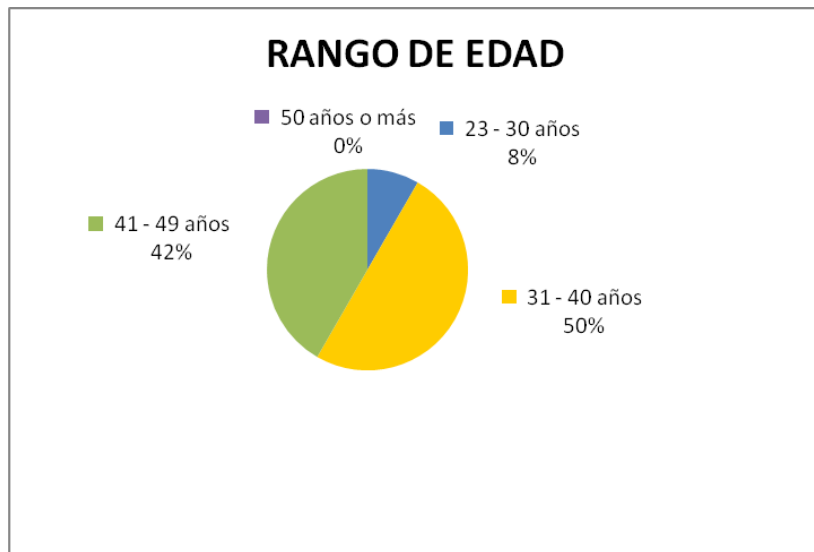


Gráfico # 3
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Daniel Tamayo J.

Dentro de este cuadro se puede analizar que el rango de edad entre 31 hasta 49 años abarca el 92%, teniendo así que el rango de 31 – 40 años representa un 50% y el rango de 41 – 49 años representa un 42%, el rango de 23 – 30 años toma un 8% mientras que no tuvo presencia de personas con una edad superior a 50 años.

Con lo que podemos ver que en este tipo de empresas existe una renovación de personal, quizás un factor que pueda influir es que los hijos toman el manejo de las empresas familiares.

Es un factor positivo siempre y cuando los nuevos colaboradores estén correctamente capacitados para desarrollar sus actividades gerenciales.

AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL CARGO

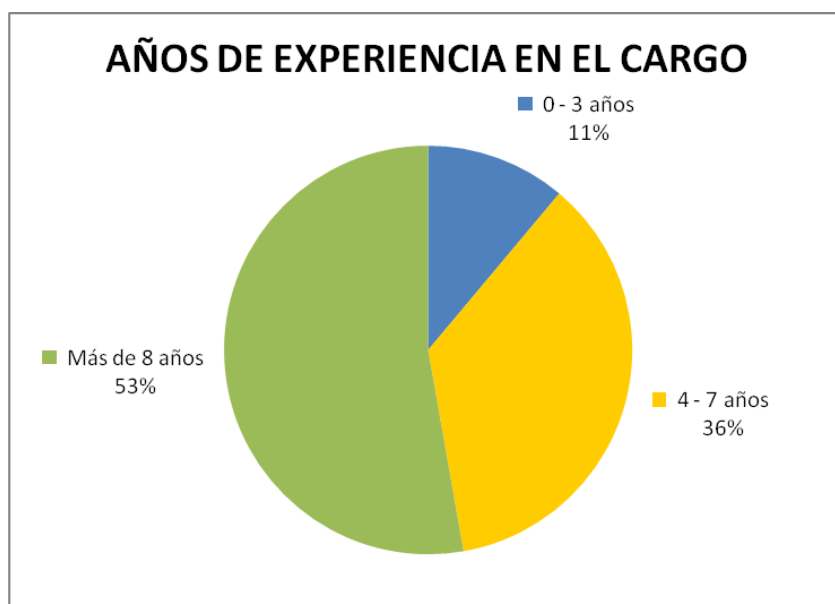


Gráfico # 4

Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)

Elaborado por: Daniel Tamayo J.

En esta variable se puede observar, que a pesar de tener rangos de edad jóvenes, lo que predomina es la alta experiencia que tienen los encuestados. Así la mayoría de encuestados contestó que tienen experiencia superior a los 8 años en un 53%, seguido por el rango entre 4 – 7 años con un 36%, y por último aquellas personas que no tienen tanto experiencia es decir un rango entre 0 – 3 años representan apenas un 11%.

Con esto podemos decir, que se tiene apertura para el desarrollo de nuevos colaboradores, un porcentaje que podría aumentar de acuerdo a nuevas tendencias gerenciales.

FORMACIÓN ACADEMICA MÁS ALTA

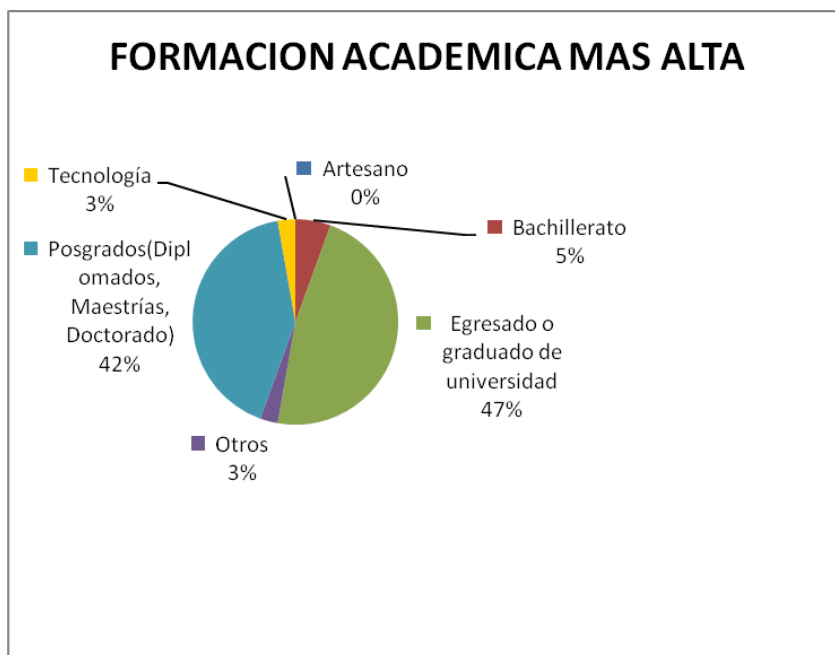


Gráfico # 5

Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)

Elaborado por: Daniel Tamayo J.

Podemos observar que el nivel de estudios que poseen las personas encuestadas en el sector asignado es bastante bueno teniendo en cuenta que un 46% de la muestra ha egresado o se ha graduado de la universidad, y que un gran 42% tiene un nivel de estudios de Posgrados (Diplomados, maestrías, doctorados).

Las tecnologías representan un 3% de las respuestas totales y el 6% correspondiente al rango de bachillerato que corresponde a 2 personas que ocupaban el cargo de supervisores dentro de las encuestas realizadas.

PERFIL PROFESIONAL

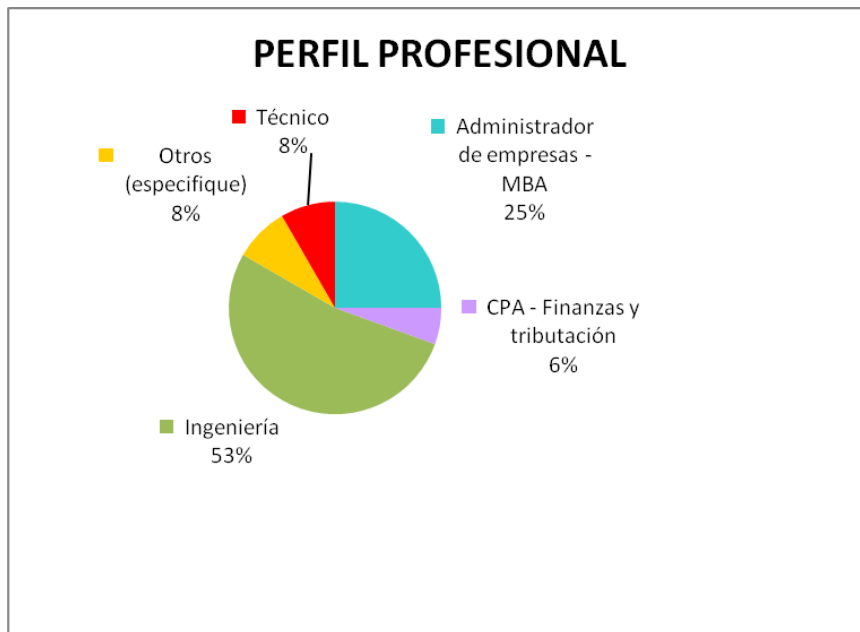


Gráfico # 6
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Daniel Tamayo J.

En cuanto al perfil profesional de las personas encuestadas se nota claramente que la mayoría de encuestados poseen ingenierías, que corresponden al 53% de personas encuestadas.

Sigue el porcentaje correspondiente a los administradores de empresas con MBA que mantienen un 25%, en tanto que técnicos y otros perfiles tienen un porcentaje del 8% cada uno y por último tan solo un 6% correspondiente a CPA, siendo algo tan importante.

En este punto se hará un análisis general de las habilidades planteadas por Edgar Schein comparadas directamente con los resultados de las encuestadas realizadas, este es un análisis en general del sector Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas.

PRESENCIA DE HABILIDADES. SECTOR ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS

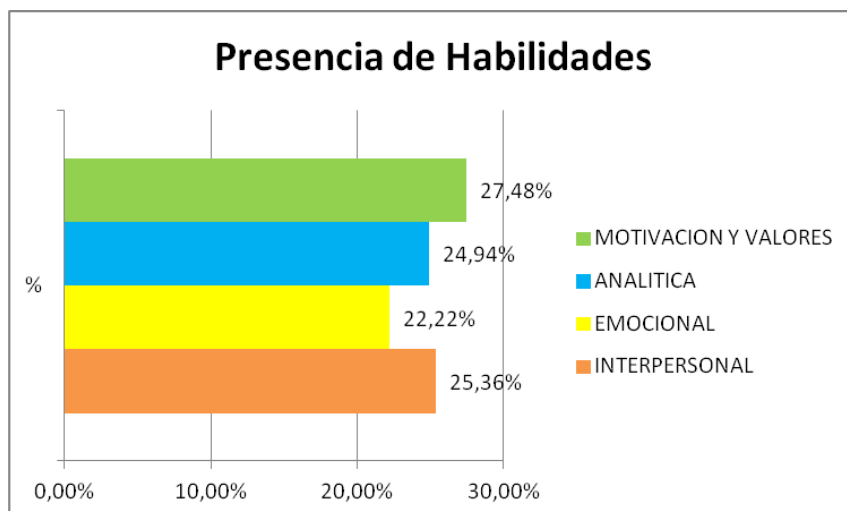


Gráfico # 7
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Daniel Tamayo J.

5.1.1 Motivación y Valores

Como podemos observar las respuestas del sector en general este punto ocupa el mayor porcentaje 27.48%, lo que refleja que la superación, la motivación, la responsabilidad, autorrealización, asumir riesgos entre otros puntos son temas muy importantes para los gerentes de la empresa del sector.

Al tener un porcentaje mayor de estas habilidades se puede determinar que en el sector se tiene una gran retribución personal, ya que estas afectan directamente los aspectos psicológicos individuales como grupales, haciendo que el desempeño mejore

llegando a objetivos empresariales, lo que logra en cada una de las personas un crecimiento profesional, como personal.

Las empresas tienen que tener claro la importancia del factor humano dentro del desarrollo de actividades, por lo que se debe cuidar y capacitar al personal. Claro que no se puede asegurar que el personal motivado sea productivo, esto debe ir acompañado con la capacitación específica relacionada con el trabajo que se esta realizando, saber lo que la empresa espera del individuo, tener los recursos necesarios para realizar las tareas y algo importante crear un vínculo trabajador – empresa y viceversa.

5.1.2 Habilidad Analítica

Dentro de esta habilidad tenemos una serie de subhabilidades tomadas en cuenta como: aprendizaje continuo, toma de decisiones, evaluaciones de alternativas, creatividad, identificación de problemas, entre otras, las cuales nos ayudaron a medir el nivel que tienen los gerentes del sector estudiado.

Las habilidades analíticas ocupan un tercer lugar de presencia en las encuestas realizadas con un 24.94%, significativo es un valor importante. Debemos analizar que en PYMES es fundamental que las personas que se encuentran a la cabeza sepan tomar decisiones acertadas, con una visión clara del panorama a futuro, por ello que

la información que maneje sea esta externa como interna debe ser veraz para que sus decisiones sean las mas apropiadas.

Las habilidades analíticas nos muestran que existe una relación entre toma de decisiones y experiencia de las personas encuestadas, ya que el tener un valor alto podemos determinar que se debe a la experiencia con la que cuentan este tipo de gerentes, los cuales representan un 53% el grupo de personas con mas de 8 años de experiencia en su cargo.

5.1.3 Habilidades Interpersonales

En este tipo de habilidades podemos observar que tiene una presencia superior a las habilidades analíticas, por lo que es muy importante que dentro de cada organización exista la capacidad para poder relacionarse con los demás, sociabilizando generando un óptimo ambiente de trabajo, que a su vez refleja el trabajo en equipo de la organización.

Estas habilidades dentro de las encuestas que realice para el sector en general ocupan el segundo lugar con un 25.36% de participación lo que implica que las subhabilidades analizadas se presentan fuertemente como es el caso de la confianza con los compañeros, entre colaboradores, se tienen buenos índices de comunicación, los gerentes de estas empresas, a su vez tienen el poder para realizar una selección efectiva de sus colaboradores

entre otras subhabilidades representativas encontradas en el sector.

Schein entiende a este tipo de habilidades como aquellas que nos permiten establecer conversaciones claras estableciendo una comunicación efectiva para el cumplimiento de objetivos, puntos muy importantes para esto son el centrarse en la conversación, mostrar disposición y superar la timidez.

Esto nos refleja que los gerentes del sector en estudio presentan un buen ambiente laboral con sus colaboradores, lo que nos hace pensar, que el trabajo en equipo sea más productivo.

5.1.4 Habilidades Emocionales

Dentro del análisis realizado tenemos que las habilidades emocionales ocupan un cuarto lugar de importancia, a lo cual se debe dar más énfasis dentro del sector, ya que gracias a varios estudios se ha demostrado que las habilidades emocionales son muy importantes en el manejo empresarial, ya que contribuyen al reconocimiento de sentimientos tanto nuestros como externos y la habilidad para poderlos manejar.

Dentro de la investigación realizada las habilidades emocionales ocupan un 22.22% de la participación de los pilares propuestos por Schein.

Según Daniel Goleman la inteligencia emocional se basa en conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, y gestionar las relaciones, por lo que, si ponemos en práctica en las organizaciones investigadas el ambiente interno de la empresa podría mejorar de una manera extraordinaria.

Es importante mencionar, que este tipo de habilidades son las cuales nos indican la supervivencia y adaptación de los individuos en diferentes circunstancias, tanto laborales como personales.

5.1.1 Comparación de Habilidades encontradas en el Sector Elaboración de productos alimenticios y bebidas Subsector producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnico; elaboración y conservación de frutas, legumbre y hortalizas; elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal; y la elaboración de productos lácteos, con las promulgadas por Schein.

5.2.1 Comparación del Subsector Procesamiento y conservación de carne y producto cárnico con las habilidades propuestas por Schein.

En el cuadro a continuación se analizo individualmente al subsector de Procesamiento y conservación de carne y producto cárnico en el cual podemos ver que tiene las mismas tendencias que el sector estudiado en comparación con las habilidades propuestas por Edgar Schein.

Subsector Procesamiento y Conservación de Carne y Productos Cárnicos

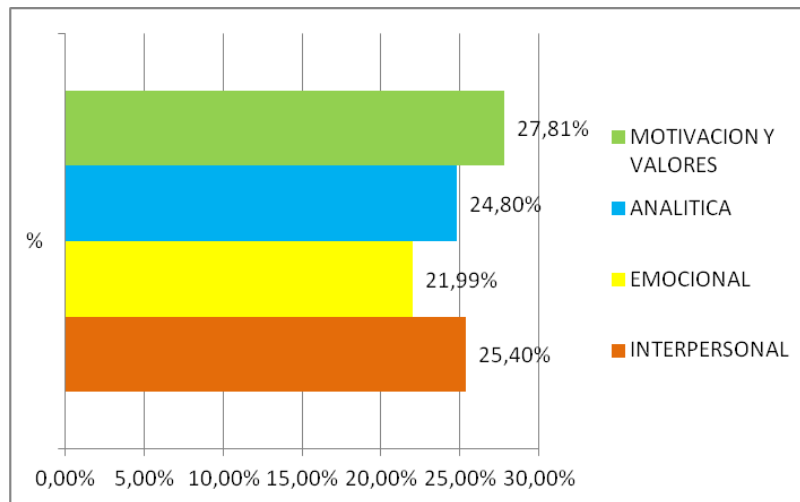


Gráfico # 8
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Daniel Tamayo J.

Este cuadro nos quiere informar que dentro de este subsector específicamente se nota que las habilidades emocionales no se ven aprovechadas ya que dentro de la muestra tomada de este subsector apenas ocupa un 22% dentro del porcentaje total.

Algo que nota la tendencia del sector es que en todos los subsectores la motivación y valores ocupa el primer lugar que supera a todas las otras habilidades, en este caso no es la excepción ya que ocupa el 27.81%.

Mientras que las habilidades tanto analíticas como interpersonales tienen un promedio relativamente igual ocupando el 24.80% y el 25.40% respectivamente.

5.2.2 Comparación del Subsector elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas con las habilidades propuestas por Schein. En este subsector de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas se puede evidenciar prácticamente lo mismo que en el anterior subsector de Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos.

Subsector de Elaboración y Conservación de Frutas, Legumbres y Hortalizas

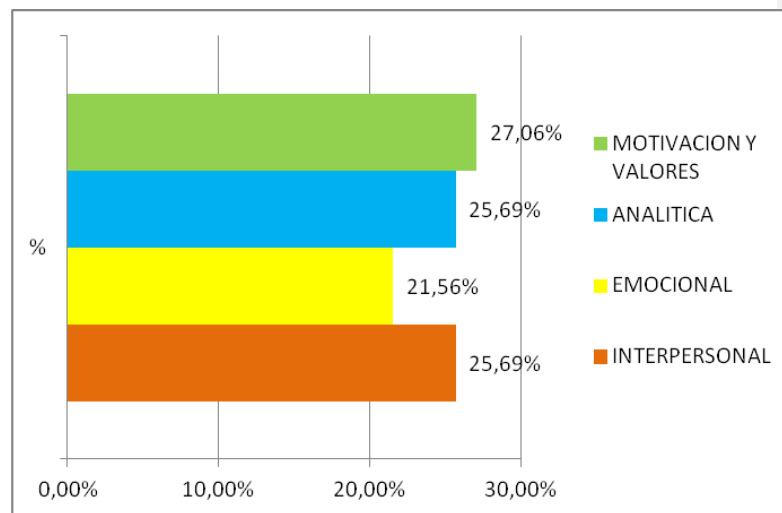


Gráfico # 9
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Daniel Tamayo J.

Teniendo a la habilidad de motivación y valores en el primer lugar con un acentuado 27.06%, exactamente en el mismo porcentaje tenemos a las habilidades analíticas como a las habilidades interpersonales con un 25.69%, dejando rezagadas a las habilidades emocionales con un 21.56%.

Hay que tomar en cuenta que este subsector esta en un constante crecimiento, y necesita apoyo de gobierno para un desarrollo adecuado.

5.2.3 Comparación del Subsector elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal con las habilidades propuestas por Schein.

Dentro de este subsector podemos encontrar que hay un equilibrio entre motivación y valores, la habilidad analítica y las habilidades interpersonales, donde se pueden notar porcentajes del 26.81% , 25.60% y 25% respectivamente en los casos antes mencionados.

Subsector Elaboración de Aceites y Grasas de Origen Vegetal y Animal

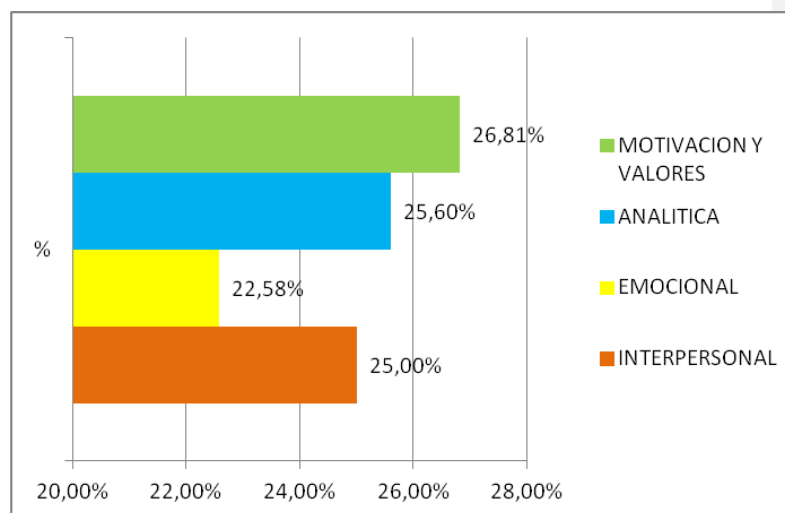


Gráfico # 10
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Daniel Tamayo J.

Mientras que las habilidades emocionales siguen siendo el punto flaco de todo el sector con una presencia muy por debajo al promedio de un 22.58%, es donde se puede ver que se debe trabajar en capacitaciones.

5.2.4 Comparación del Subsector elaboración de productos lácteos con las habilidades propuestas por Schein.

Podemos observar que dentro de este subsector son algo más equilibrado los porcentajes de las habilidades mencionadas por Edgar Schein.

Subsector Elaboración de Productos Lácteos

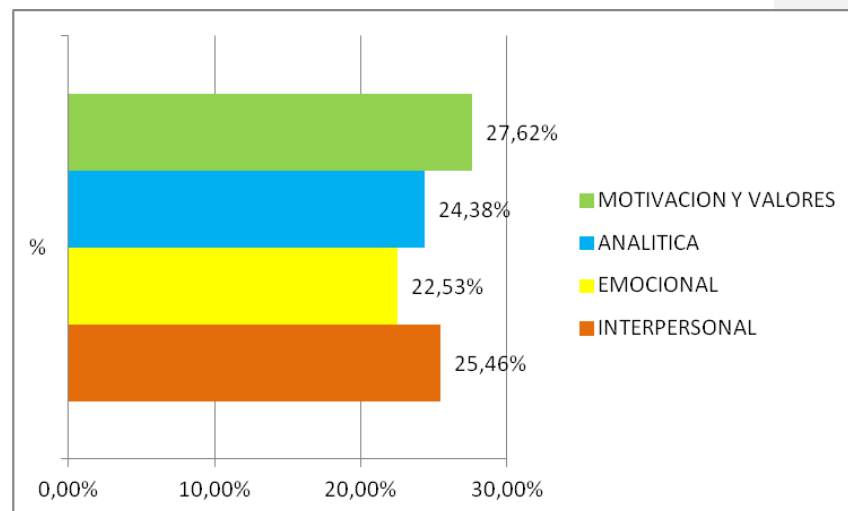


Gráfico # 11
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Daniel Tamayo J

Teniendo en cuenta que el porcentaje de motivaciones y valores es de 27.62%, las habilidades interpersonales les siguen con 25.46%, las habilidades analíticas aportan con 24.38% y las habilidades emocionales corresponden al 22.53% del total.

5.3 Listado de habilidades más comunes en los Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, Sector Elaboración de productos alimenticios y bebidas, Subsector producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnico; elaboración y conservación de frutas, legumbre y hortalizas; elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal; y la elaboración de productos lácteos.

A continuación, se presentan las habilidades más representativas de los cuatro pilares proporcionados por Edgar Schein, dentro de estas se demuestras las siguientes:

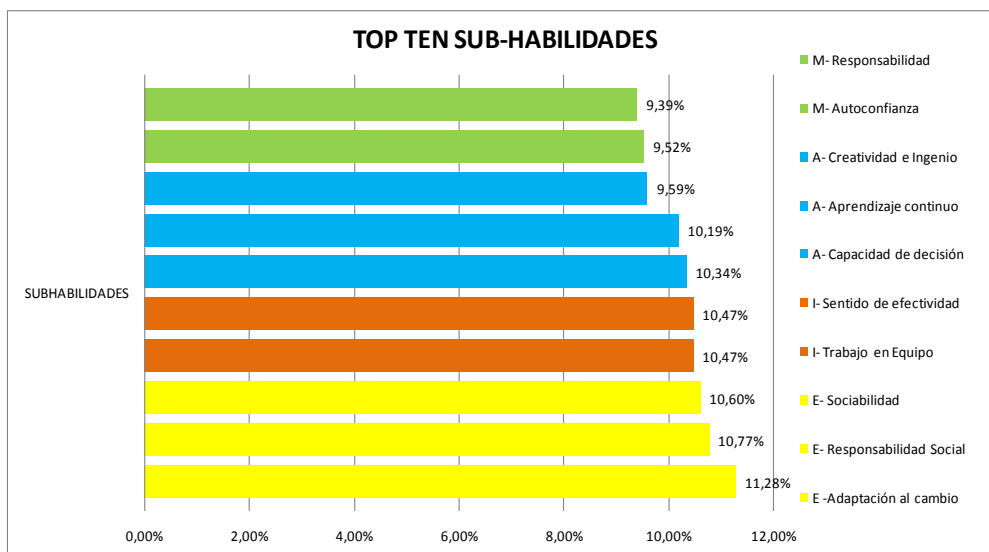


Gráfico # 12
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Daniel Tamayo J.

Dentro de las cuales podemos encontrar como principales las habilidades emotivas, las primeras tres corresponden a este grupo en primer lugar tenemos a la subhabilidad adaptación al cambio que tiene un 11.28% con lo que podemos observar que este sector tiene tendencias a mejorar continuamente y este es un punto muy positivo ya que el mundo contemporáneo nos obliga a mejorar diariamente. Esta subhabilidad demuestra que el sector esta abierto a nuevas tendencias generacionales en cuanto a gerencia.

En el segundo puesto y también del grupo de las habilidades emotivas tenemos a la subhabilidad responsabilidad social con 10.77% del total, con lo que podemos observar que el sector de productos alimenticios tiene una política empresarial de producir alimentos con calidad aptos para el consumo humano.

En el tercer lugar y también del grupo de las habilidades emotivas tenemos a la subhabilidad sociabilidad con 10.66%, esto demuestra que es muy importante que dentro de las tendencias del sector las personas tengan la habilidad de relacionarse con los demás.

En el cuarto puesto y ya correspondiente al grupo de las habilidades interpersonales tenemos a la subhabilidad trabajo en equipo con 10.47%. al igual que la subhabilidad sentido de efectividad correspondiente al mismo pilar de habilidades, con lo que podemos decir que al tener una

buena sociabilidad el trabajo en equipo es un aspecto fundamental para la consecución de objetivos empresariales. Se relaciona con el sentido de efectividad ya que podemos observar que al tener una relación grupal, la efectividad de estas relaciones es óptima.

En el sexto lugar hasta el octavo lugar del top ten de subhabilidades aparecen las analíticas de capacidad de decisión, aprendizaje continuo y creatividad e ingenio con un 10.34%, 10.19% y 9.59% respectivamente con lo que se representa la presencia de las habilidades analíticas en el sector. Los gerentes de este sector tienen capacidades para decidir en base a los hechos dentro de las empresas, aprenden constantemente con lo que están actualizándose en nuevas tendencias gerenciales y finalmente utilizan su creatividad para actuar con ingenio en decisiones corporativas con finalidades de alcanzar objetivos empresariales.

Finalmente, respecto a motivación, tenemos a la autoconfianza con un 9.52%, lo que nos quiere decir, que los gerentes de este sector tienen una confianza elevada en base a las decisiones que ellos toman.

En las habilidades de motivación como ultimo punto del top ten de habilidades podemos encontrar a la subhabilidad responsabilidad con un 9.39% a la que podemos concluir que dentro de este sector la responsabilidad es uno de los factores principales para el desarrollo de buenas habilidades gerenciales.

5.4 Identificación de Habilidades por Variables

Vamos a tomar en cuenta en este punto las tendencias combinadas de dos o más factores.

NIVEL JERARQUICO

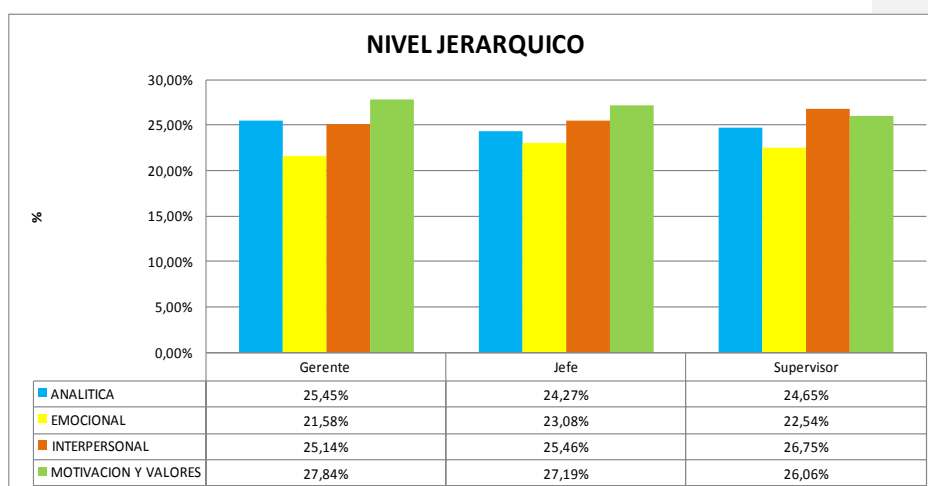


Gráfico # 13

Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)

Elaborado por: Daniel Tamayo J.

De acuerdo a los niveles gerenciales presentados de Gerente, Jefe y Supervisor podemos observar que el principal factor predominante es el de motivación y valores teniendo un 27.84% de las encuestas realizadas a gerentes que es la cantidad principal de encuestas realizadas.

Así preponderan las motivaciones en los tres niveles encuestados, teniendo en el siguiente orden a las subhabilidades en el sector de gerentes, analíticas con 25.45% interpersonales con 25.14% y a las habilidades emocionales con 21.58%.

Mientras que en el los niveles de jefes como de supervisores predomina las habilidades de motivación y valores en el primer lugar y las habilidades interpersonales, analíticas y emotivas se posicionan en el segundo, tercer y cuarto lugar respectivamente.

GENERO

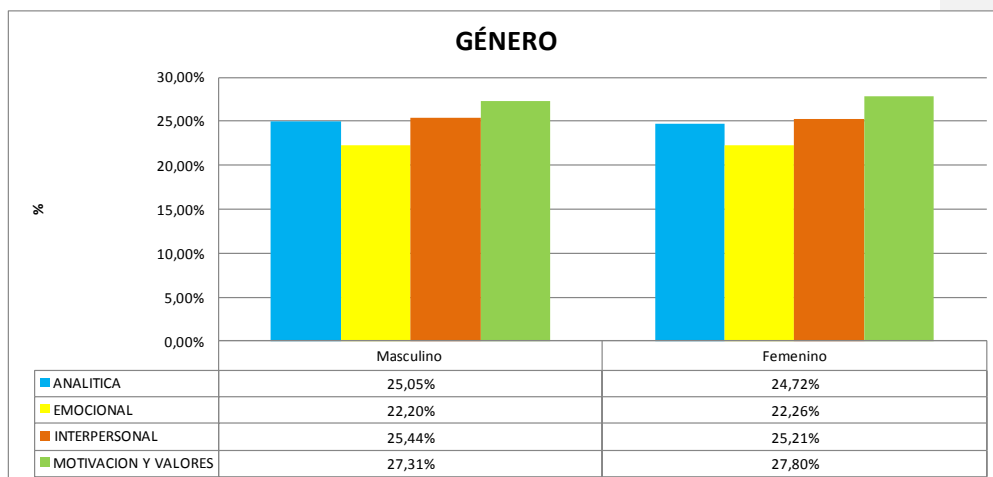


Gráfico # 14
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Daniel Tamayo J.

En cuanto a géneros tanto hombres como mujeres presentan en mayor porcentaje las habilidades de motivación y valores, en segundo lugar las habilidades interpersonales, en tercer lugar las habilidades analíticas, por ultimo dejando a las habilidades emocionales.

Con lo que la tendencia en los dos géneros es exactamente la misma que diferencia en porcentajes más no en ubicaciones.

RANGO DE EDAD

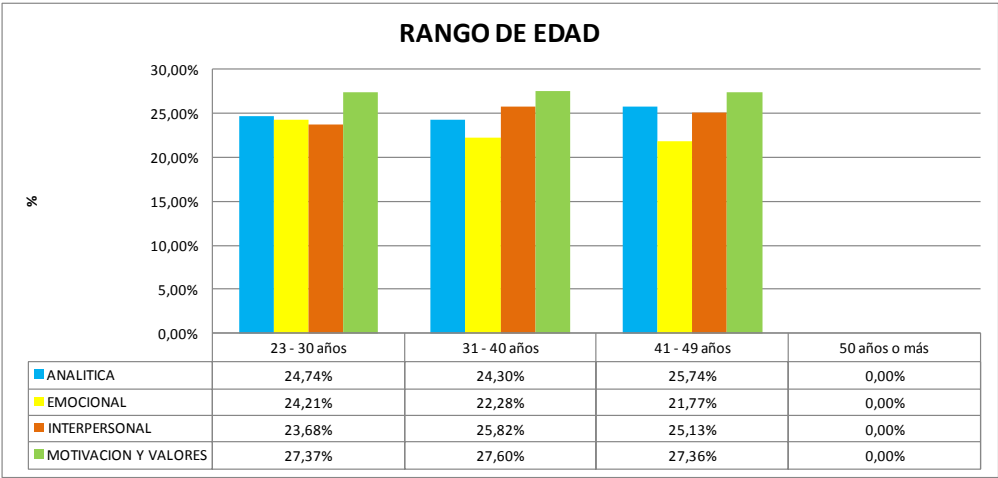


Gráfico # 15
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Daniel Tamayo J.

Reiteradamente podemos observar que la habilidad predominante es la de habilidades motivacionales y valores, teniendo presente que dentro del sector de producción de productos alimenticios.

Como rango predominante tenemos al rango de 31 a 40 años mientras que de 41 a 49 se posicionan en el segundo lugar.

Es algo llamativo que al ser la mayoría de este tipo de empresas familiares no se encuentren datos de gerentes mayores de 50 años de edad.

Se puede determinar que las tendencias del sector son que las personas que predominan tienen una edad promedio joven la cual ayuda a un desarrollo de habilidades contemporáneas.

AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL CARGO

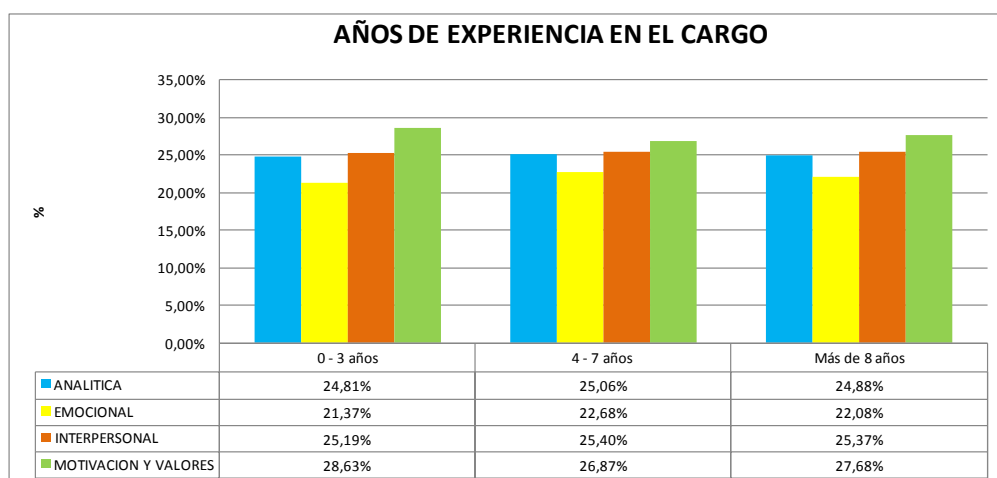


Gráfico # 16
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Daniel Tamayo J.

El mayor porcentaje representa el de personas en el cargo mayores a 8 años y de igual manera el porcentaje mas representativo es el de la habilidad de motivación y valores.

En segundo lugar tenemos a la habilidad interpersonal, en tercer lugar a la habilidad analítica para dejar al final a la habilidad emocional.

A mas años de experiencia podemos asumir que las habilidades se acentúan las habilidades y con mayor porcentaje la habilidad de motivación y valores.

También podemos afirmar que para el manejo gerencial de las empresas del sector en estudio, la experiencia en el cargo es fundamental ya que la

mayoría de las personas encuestadas afirmo tener mas de 8 años de experiencia en el cargo que al momento estaban desempeñando.

FORMACION ACADEMICA MAS ALTA

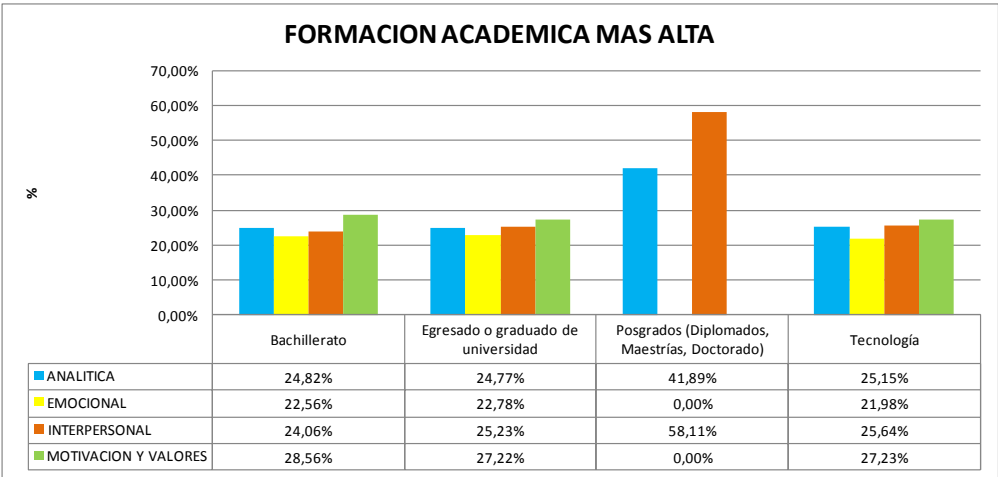


Gráfico # 17
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Daniel Tamayo J.

Dentro de los encuestados del sector de producción de productos alimenticios y bebidas se puede observar que el punto más alto es el de egresados o graduados de la universidad con lo que la educación no es del nivel primario sino que se tiene una educación superior.

De igual manera siguen las habilidades interpersonales, analíticas y emocionales en ese mismo respectico orden.

Los niveles tecnológicos y de bachillerato son aquellos que les siguen en ese orden de los supervisores que trabajan en las empresas de este sector.

También se representa aunque en un nivel más bajo el de doctorados que en muchas empresas pude constatar que varios gerentes tanto hombres como mujeres están en una constante capacitación para poder tener mejores estudios y así desempeñar sus gerencias de una manera óptima.

PERFIL PROFESIONAL

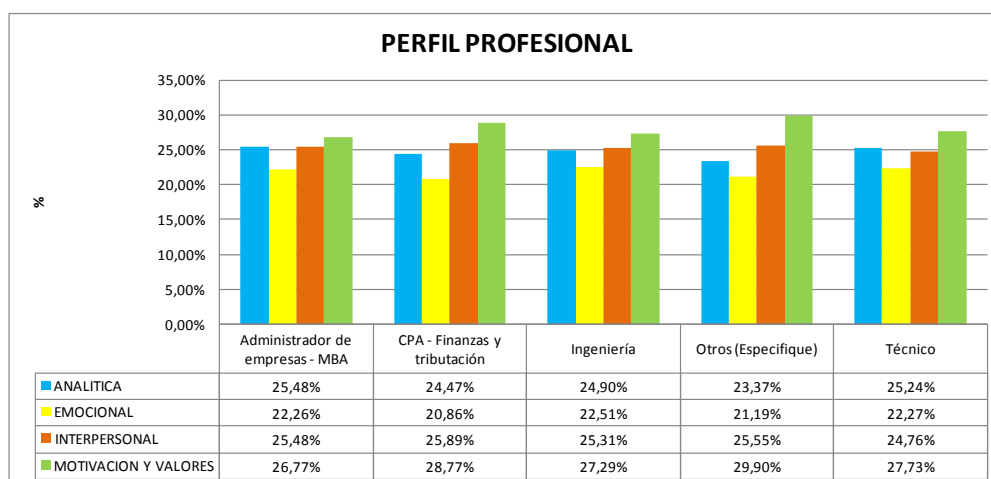


Gráfico # 18
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Daniel Tamayo J.

De acuerdo a la muestra realizada dentro de los diferentes subsectores estudiados se recogió la información que el perfil profesional predominante es el de Ingeniería, seguido por el de administradores de

empresas, con lo que se puede detallar que este tipo de perfiles son los óptimos para gerenciar las empresas del sector.

El perfil técnico también tiene una presencia importante en cuanto al estudio de la muestra, representando a jefes o supervisores.

Algo que llama la atención es el nivel tan bajo de gerentes que hayan mencionado en su perfil el de CPA, finanzas y tributación con lo que se puede aprovechar esto para dar capacitaciones de este tipo a los gerentes de las actuales PYMES de este sector.

5.5 Listado de habilidades aparentemente no aplicadas para los cargos de Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, Sector Elaboración de productos alimenticios y bebidas, Subsector producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnico; elaboración y conservación de frutas, legumbre y hortalizas; elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal; y la elaboración de productos lácteos.

HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS

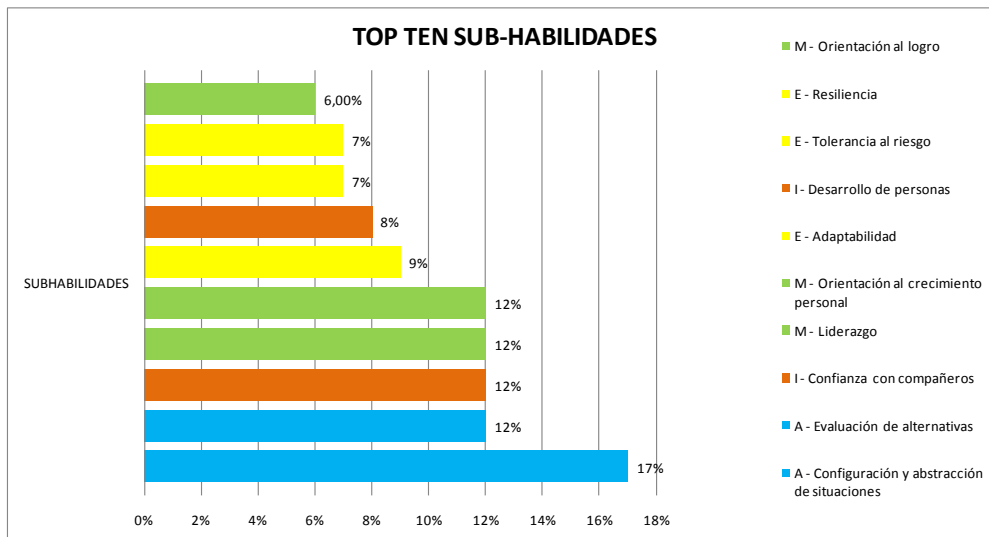


Gráfico # 19
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: Daniel Tamayo J.

Como podemos observar en el cuadro de las habilidades menos aplicadas tenemos que es la subhabilidad de configuración y abstracción de situaciones en la que se representa en esta escala con 17% del total de las 10 subhabilidad menos presentadas.

En segundo lugar tenemos a la habilidad de evaluación de alternativas igualmente del grupo de las habilidades analíticas, con un 12% de presencia, con esto podemos observar que dentro de los gerentes de este

sector el análisis de problemas y situaciones tiene inconvenientes ya que son los puntos mas débiles.

Dentro del sector de las habilidades interpersonales tenemos en el tercer lugar y séptimo lugar confianza con los compañeros y desarrollo de personas como puntos bajos respectivamente, lo que implica que dentro del grupo de trabajo que tenemos como punto fuerte de trabajo en equipo no se presenta en confianza entonces esto nos indica que el trabajo que se realiza no en todas las ocasiones se ve bien acompañado por la variable de la confianza; adicional a esto podemos decir que el desarrollo de personas no tiene un buen desarrollo en este grupo.

En cuanto a las habilidades motivacionales que en aspectos generales es la habilidades que mas se presenta podemos observar que hay tres subhabilidades que se encuentran en el listado de las diez que menos se presentan las cuales son liderazgo, orientación al crecimiento personal con un 12% de participación y orientación al logro con un 6%, punto que llama mucho la atención es la falta de liderazgo que existe y esto debe realmente cambiar ya que no se deben presentar jefes sino realmente lideres que enfoquen a su organización a la consecución de objetivos válidos para la organización.

En cuanto a las habilidades emocionales tenemos a la adaptabilidad, tolerancia al riesgo y resiliencia inclusive aquí se puede analizar el tema del trabajo en grupos ya que no existe confianza entre las personas,

también se puede ver que no existe adaptabilidad este conjunto de subhabilidades para un desempeño laboral al 100%

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Esta investigación, realizada a una muestra del sector de productos alimenticios y bebidas ha permitido determinar que las habilidades propuestas por Edgar Schein se presentan en un porcentaje alto; sin embargo, a diferencia de sus resultados, las habilidades denominadas de motivación y valores son las que más se presentan en este sector.

Por otra parte, se evidencia que la presencia de habilidades va en el siguiente orden:

En primer lugar están las habilidades motivacionales, con un 90% de presencia en el sector en general. Las habilidades interpersonales se presentan con un 83,06%, las habilidades analíticas se encuentran en un tercer lugar con un 81,67%; y, por último, las habilidades emocionales con un 72,78%.

No deja de llamar la atención que las habilidades emocionales sean las menos representativas, como por ejemplo, la adaptabilidad de las personas para acoplarse a nuevos grupos de trabajo, lo que podría incidir en que no exista la apertura necesaria para que se generen estrechos vínculos de confianza entre los miembros de las empresas.

En conclusión, en las habilidades emocionales se debe poner más atención, ya que de esta manera se podrá mejorar notablemente las relaciones tanto al interior de las empresas como exteriormente. Esto redundará además en una toma de decisiones adecuada, sobre información objetiva, analizada y estudiada; así como, podrán enfrentar el cambio de mejor manera.

En cambio, dentro del grupo de las habilidades motivacionales, se encuentran las subhabilidades más representativas como son las de

liderazgo, orientación al riesgo, responsabilidad, orientación al logro, lo que implica que es muy importante dentro de este tipo de PYMES el poder contar con un grupo motivado y alineado con el objetivo común empresarial.

Las habilidades interpersonales que son aquellas se ubican en un segundo lugar en presencia dentro del sector estudiado, podemos notar que las subhabilidades de trabajo en equipo y sentido de efectividad son las que más se presentan, demostrándonos que dentro del sector existe un liderazgo gerencial que desarrolla trabajos en equipo los cuales buscan sus resultados con un gran sentido de efectividad.

Dentro de la habilidad analítica podemos observar que las subhabilidades con mayor presencia son la capacidad de decisión, que es algo vital para el manejo de PYMES, y el aprendizaje continuo, que implica que el sector esta en un constante crecimiento y mejoramiento para así lograr alcanzar sus resultados.

De acuerdo a la experiencia obtenida durante la realización de esta investigación, puedo concluir que dentro de las PYMES del sector estudiado, se ha podido observar un alto grado de presencia de las habilidades motivacionales como la responsabilidad y la autoconfianza, las cuales al ser integradas con un correcto desempeño de los trabajos en grupo contribuyen al crecimiento de estas empresas.

Se puede observar un desequilibrio en la presencia de las habilidades planteadas por Edgar Schein, lo que implica de acuerdo a su teoría un déficit en las habilidades emocionales que podría llevar a un fracaso en el correcto manejo de este tipo de empresas, cabe recalcar que este es un problema de cultura y de la sociedad en la que nos desenvolvemos, por lo que se deben implementar programas de capacitación apropiados para desarrollar la habilidad emocional.

La presencia de las habilidades propuestas por Edgar Schein como de sus subhabilidades están presentes en el sector en estudio, estas se evidencian en los actuales gerentes de estas PYMES.

Comentario [u1]: Esto podría ser un conclusión , no tiene nada que ver con la hipótesis. Sugiero eliminar. La hipótesis un enunciado que quieres comprobar, no que has comprobado.

6.2 RECOMENDACIONES

Al realizar la investigación al sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas se puede recomendar a este grupo de empresas que se tenga un mayor énfasis en puntos importantes relacionados con la habilidad analítica como la configuración y abstracción de situaciones y la evaluación de alternativas, ya que son las que menos se presentan en el grupo, esto nos indica que ante situaciones difíciles no existen alternativas efectivas para la solución de problemas o toma de decisiones rápidas.

Se debe tener un balance entre las habilidades propuestas por Schein para que no existan problemas internos de la empresa ya que podemos encontrar que por ejemplo liderazgo al ser un factor que se presenta en un porcentaje alto no es complementado con una correcta toma de decisiones.

En el ámbito emocional se debe mejorar con la implementación de programas de capacitación que permitan el desarrollo de estas habilidades, puesto que hoy en día la inteligencia emocional es tan importante que mejora el rendimiento empresarial, ya que se puede directamente influir en el ser humano explotando sus capacidades y así que la empresa se vea beneficiada por este tema.

Una de las subhabilidades con menor puntaje es la resiliencia y no se presenta en la mayoría de encuestados, lo que nos lleva a recomendar que ante los problemas que sucedan en las personas las empresas doten a sus colaboradores de herramientas apropiadas para que estas situaciones sean manejadas de una mejor manera, considerando que esto influye directamente el ambiente laboral que se tenga en la empresa y el apoyo que se brinde.

El desarrollo de estas habilidades propuestas por Edgar Schein son de suma importancia para el correcto desenvolvimiento de las empresas, puesto que se ha podido observar que en el sector mencionado los gerentes actuales, aún no ven a su personal como ser humano el cual posee aptitudes y sentimientos los cuales deben ser desarrollados de la mejor manera para el mejoramiento empresarial; motivo por lo que recomiendo a toda la sociedad quiteña y con más énfasis al sector estudiado la capacitación en estas habilidades.

Se recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE, la implementación de capacitaciones acerca de estas habilidades tan necesarias para el mejoramiento gerencial en la Industria de Quito, libros que puedan dar a notar las falencias actuales y como desarrollar las habilidades propuestas por Schein en el entorno actual, ya que los gerentes deben estar preparados para la competencia que se incrementa, tecnología que juega un papel fundamental, cambios constantes en los procesos productivos por lo que es vital que los gerentes presenten este tipo de habilidades necesarias adicional a sus conocimientos para llevar a la empresa a una constante innovación, mejorar sus operaciones de forma eficaz basados en políticas de responsabilidad interna como externas con el fin de potencializar el capital humano e intelectual como ventaja competitiva

De igual manera este tipo de proyectos deben seguir desarrollándose ya que esta experiencia fortalece el profesionalismo de los estudiantes al permitirles poner en práctica los conocimientos adquiridos durante toda la carrera; y prepararse para actuar a futuro como directivos de sus propias empresas.

GLOSARIO

CALIDAD.

La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.⁶⁸

CAMBIO

Cambio es la transición que sucede de un estado al otro, pasando de un estado primario a un estado secundario.

Se lo puede definir de varias formas pero hablando productivamente se lo puede catalogar como el cambio de materia prima a producto terminado.⁶⁹

CAPACIDAD

Se cataloga a la capacidad como aquello para lo cual una persona tiene un privilegio, es decir tiene aptitudes o habilidades para desarrollarse de una mejor manera en la realización de tal o cual tarea.⁷⁰

⁶⁸ Cfr. PILLOU, Jean (2008) **Calidad** [<http://es.kioskea.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3>] Febrero 2010

⁶⁹ Cfr. WIKIPEDIA (2009) **Cambio** <http://es.wikipedia.org/wiki/Cambio> Febrero 2010

⁷⁰ Cfr. WIKIPEDIA (2009) **Capacidad** <http://es.wikipedia.org/wiki/Capacidad> Febrero 2010

CIIU

CIIU o denominado el Clasificador Internacional Industrial Uniforme es una norma de referencia elaborada por las Naciones Unidas, con la finalidad de uniformizar criterios de clasificación de todas las actividades económicas a nivel mundial⁷¹.

La CIIU Facilita la comparabilidad internacional de los datos y promueve el desarrollo de sistemas adecuados de estadísticas nacionales clasificadas por actividad económica.

COLABORADOR

Viene a ser la persona la cual facilita el trabajo de otro, ayudando en la realización de alguna tarea en manera conjunta para obtener fines simultáneos.⁷²

COMPETENCIA

La competencia, en administración es un concepto que se refiere a la titularidad de una determinada potestad que sobre una materia posee un órgano administrativo. Se trata, pues, de una circunstancia subjetiva del órgano, de manera que cuando éste sea titular de los intereses y potestades públicas, será competente.⁷³

CUESTIONARIO

Este es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, en base a una planificación con el objetivo de tener información concreta y veraz.

⁷¹ HERNANDEZ, Jose (2010) **Tributación**. [<http://www.teleley.com/articulos/analisistributario.htm>] Febrero 2010

⁷² Cfr. SENGAGENT (2010) Colaborador [<http://diccionario.sensagent.com/colaborador/es-es/>] Febrero 2010

⁷³ MESEGUER, Joaquin. (2005) **La competencia administrativa y sus modulaciones**. Febrero 2010

DESARROLLO

Es la evolución que se presenta en base a una mejora que se presenta en diferentes situaciones para el desarrollo y estas pueden definirse como desarrollo físico, económico, intelectual, moral entre otros términos.

EMPRESA

La empresa es la unidad económico-social con fines de lucro , en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para llevar a cabo una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos naturales.⁷⁴

ENCUESTA

La encuesta, a diferencia del coloquio, es una técnica que cuenta con una estructuración lógica, rígida que permanece inalterable a lo largo de todo el proceso indagativo⁷⁵

ESCALA DE LIKER.

Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación.⁷⁶

GESTIÓN

Es la puesta en práctica de un trámite, muchas veces se dice gestionar al seguimiento que se le da a un objetivo planteado, el hecho de llevar a cabo el proceso.

⁷⁴ WIKIPEDIA (2010) **Empresa**. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>] Febrero 2010

⁷⁵ RODRIGUEZ, Víctor. (2001) **Investigación Científica**. Febrero 2010

⁷⁶ Cfr. GUILLEN, Emilio, (2010) **Escala Likert** [<http://www.slideshare.net/Episevillista/trabajo-sobre-la-globalizacin-emilio-aguillen-ramos-4a-1141097>] Febrero 2010

HABILIDAD

Es la aptitud para ejecutar una tarea o capacidad y disposición para negociar y conseguir objetivos ya sean estos personales o en bien de un determinado grupo.

Se considera como la capacidad para conseguir algo, de una manera natural.⁷⁷

HABILIDADES ANALÍTICAS

Las habilidades analíticas permiten comprender cualquier situación o tema, ya que buscan orden, coherencia, claridad, precisión y finura entre otras cosas.

Es importante destacar el hecho de que las habilidades de pensamiento están ligadas a un conjunto de actitudes de las que se tienen que dar cuenta o estar consciente para manejarlas a voluntad, estas actitudes son apertura, gusto, compromiso, autoconfianza, rigor, reflexión, orden y autocorrección analítica, entre otras.⁷⁸

HABILIDADES DE MOTIVACIÓN Y VALORES.

Son las capacidades de entender, asimilar, elaborar información y utilizarla adecuadamente.

Es la capacidad de procesar información y está íntimamente ligada a otras funciones mentales como la percepción o capacidad de recibir dicha información, y la memoria, o capacidad de almacenarla.⁷⁹

⁷⁷ Cfr. FLORENCIA, (2010) **Habilidad** [<http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>] Febrero 2010

⁷⁸ Cfr. LIPMAN, Mathew. (1998) **Pensamiento complejo y educación** Febrero 2010

⁷⁹ Cfr. MOORE, David. (2006) **Manual de Psiquiatría médica**. Febrero 2010

HABILIDADES EMOCIONALES

Son aquellas habilidades que permiten a las personas el comprender y darse a entender de una manera más emotiva, es decir la expresión de sentimientos a través de una mejor comunicación la cual estrecha vínculos mediante receptor y emisor.⁸⁰

HABILIDADES GERENCIALES

Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización⁸¹

HABILIDADES INTERPERSONALES Y GRUPALES

Es la capacidad para entender y escuchar a los demás y lograr una relación armónica que conduzca a un crecimiento colectivo, de manera que el entendimiento se vuelva de una manera entendible tanto entre emisor como receptor.

INDUSTRIA MANUFACTURERA

Industria manufacturera son acciones y procesos dirigidos a la transformación mecánica, física o química de bienes naturales o semiprocesados en artículos cualitativamente diferentes según el Seplader.

Podemos decir que la industria manufacturera es un conjunto de actividades y procesos orientados a la transformación de materias primas en artículos o bienes, listos para el uso o consumo de los consumidores finales.

INVESTIGACIÓN APLICADA.

Es el proceso más formal, sistemático e intensivo de llevar el método científico de análisis

⁸⁰ WIKIPEDIA (2010) **Habilidad** [http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales] Febrero 2010

⁸¹ Ibidem Febrero 2010

Esta hace referencia, al tipo de estudios científicos orientados a resolver problemas de la vida cotidiana o a controlar situaciones prácticas.⁸²

LIDER

Es un término que se lo utiliza mucho últimamente, este se determina como aquella persona que puede influir en el resto para llevarlos a la realización de objetivos comunes. Es quien guía al resto del grupo con el reconocimiento de todos quienes lo conforman.⁸³

LIDERAZGO

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.⁸⁴

MUESTRA ESTADÍSTICA

Es la representación de un todo, esta se la toma en base al tamaño de la población a la que se quiere estudiar, la muestra contiene las mismas características que la población y se la representa con una n.⁸⁵

NIVELES GERENCIALES

Son aquellos niveles que se determinan en las empresas donde por lo general se sitúan al presidente y vicepresidente en un nivel de planeación estratégica, y de esta manera se sitúan a todo el personal y líderes existentes.

⁸² Cfr. RODRIGUEZ, Víctor. (2001) **Investigación Científica**. Febrero 2010

⁸³ SEPLADER (2010) **Industria** [<http://seplader.seige.qroo.gob.mx/seigeweb/Glosarios/Industria.pdf>] Febrero 2010

⁸⁴ HIDALGO, D (2010) **Lider** [<http://es.wikipedia.org/wiki/Lider>] Febrero 2010

⁸⁵ Cfr. RODRIGUEZ, Op. Cit Febrero 2010

PROCESO GERENCIAL

Los procesos gerenciales se llevan a cabo dentro de varias circunstancias de nuestras vidas, por ejemplo ya sea dentro del hogar, de las pequeñas medianas o grandes empresas estas reflejan a la vista.

Actualmente los procesos gerenciales se han visto afectados por nuevas tendencias muy importantes que reflejan la actualidad como la globalización la cual influye directamente en el proceso gerencial al abrirnos nuevos campos y metas mucho más amplios que los que se han trazado actualmente, de igual manera la tecnología que se utiliza hoy en día, la tecnología que en muchos procesos gerenciales no es de mayor importancia dan a notar que los procesos hasta ahora conocidos sufren constantemente transformaciones de desarrollo.⁸⁶

Los procesos gerenciales abarcan el cumplimiento de la misión de la compañía basándose en la visión y los valores corporativos que esta demanda, por lo que hoy en día lo que se nos ha inculcado como procesos gerenciales donde la principal preocupación de los gerentes se basa en la planificación, organización, dirección y el control ha tomado un nuevo rumbo mezclándose con habilidades de manejo de personal tomando en cuenta al personal de la empresa como un activo puro al cual se le debe tratar adecuadamente, se lo debe preparar con habilidades necesarias para responder a nuevos cambios para que sean mucho más flexibles al cambio y no se estanquen ante problemas, con visión a largo plazo no basándose en la solución a corto plazo para que el problema se vuelva más grande a mediano plazo.

⁸⁶ Cfr. HUERTA, Juan José. Op. Cit.

Nosotros nos encargaremos del manejo de habilidades en las PYMES en base a las habilidades planteadas por Edgar H. Schein donde se pueden identificar según Schein: “cuatro áreas necesarias en cuanto a habilidades gerenciales: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales”.

Donde podemos notar el amplio interés que se da al ser humano dándole mucha más importancia dentro de la organización ocupándose de este como un ser viviente, cosa que mucho tiempo atrás carecía de importancia.⁸⁷

Los procesos gerenciales se refieren al estudio de las misiones de las áreas de organización en términos de los servicios o productos que prestan al interior o al exterior de la empresa y la construcción de las cadenas de valor basadas en las ventas⁸⁸

PYME'S

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) son la caracterización más elocuente del tejido empresarial de cualquier país, sea desarrollado o subdesarrollado viniendo a ser estas parte fundamental del eslabón de producción.⁸⁹

Estas se han definido de distintas formas, pero la mayoría de los autores coinciden en que es un organismo con identidad y sin importar que estas representen ya sea de pequeña o mediana industria siguen manteniendo las mismas características de cualquier industria.

⁸⁷ Cfr. Schein H. E. (1978), **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**, (adison – Wesley Publising Company, Inc. Reading, MA) Febrero 2010

⁸⁸ BUREAU, of the Budget (1980). **El proceso gerencial**. Febrero 2010

⁸⁹ BATISTA, Ariel Lemes. (2007) **Las PYMES y su espacio en la economía latinoamericana**. Febrero 2010

SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Son todos los establecimientos que de modo habitual y mediante precio proporcionan comidas y/o bebidas con o sin otros servicios de carácter complementario.⁹⁰

⁹⁰ Cfr. INEC (2010) **Direcciones**

[http://www.inec.gov.ec/web/guest/institucion/direcciones/sub_gen/ana_inf_est/ana_sin] Febrero 2010

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. DRUCKER, Peter. (2000) **La Gerencia**. Buenos Aires: El Ateneo.
2. FREEMAN, Edward. (1996) **Administración** Sexta edición. México.
3. SCHEIN, Edgar. (2003) **Habilidades Gerenciales** México, Prentice Hall
4. MOORE, David. (2006) **Manual de Psiquiatría médica**.
5. MESEGUER, Joaquin. **La competencia administrativa y sus modulaciones**. 2005
6. RODRIGUEZ, Víctor. (2001) **Investigación Científica**.
7. LIPMAN, Mathew. (1998) **Pensamiento complejo y educación**.
8. AYALA, Karcia. (2002) **Riesgos a la pequeña y mediana Industria, Análisis Financiero**. Quito-Ecuador
9. PORTER, Michael. (2000) **Estrategia Competitivas: Técnicas de sectores industriales**. México. Editorial Continental.
10. HUERTA, Juan José. (2006) **Desarrollo de Habilidades Gerenciales**.
11. SCHEIN, Edgar, (1990) **Cómo se encarna y transmite la Cultura**, México, McGraw Hill,
12. MINTZBERG, H, (1989) **Diseño de organizaciones eficientes**. (Buenos Aires, El Ateneo),
13. ROBBINS, Stephen. (1996) **Comportamiento Organizacional**. Decima edición. México.
14. Schein H. E. (1978), **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**, (adison – Wesley Publising Company, Inc. Reading, MA)
15. BUREAU, of the Budget (1980). **El proceso gerencial**.
16. BATISTA, Ariel Lemes. (2007) **Las PYMES y su espacio en la economía latinoamericana**
17. JARRÍN, Fabiola. (2010) **Proyecto de Habilidades Gerenciales**

PÁGINAS DE INTERNET

1. INEC (2010) **Direcciones** [http://www.inec.gov.ec/web/guest/institucion/direcciones/sub_gen/ana_inf_est/ana_sin]<http://seplader.seige.qroo.gob.mx/seigeweb/Glosarios/Industria.pdf>
2. GUILLEN, Emilio, (2010) **Globalización**, [<http://www.slideshare.net/Episevillista/trabajo-sobre-la-globalizacin-emilio-aguillen-ramos-4a-1141097>]
3. PEREZ, Veronica (2011) **Habilidades Gerenciales** [<http://www.slideshare.net/bemaguali/habilidadesgerenciale-steorias>]
4. HERNANDEZ, Jose (2010) **Tributación.** [<http://www.teleley.com/articulos/analisistributario.htm>]
5. SENGAGENT (2010) Colaborador [<http://diccionario.sensagent.com/colaborador/es-es/>]
6. HERNANDEZ, Javier, (2010) **Términos sector industria** [<http://seplader.seige.qroo.gob.mx/seigeweb/Glosarios/Industria.pdf>].
7. MILLOS, Alejandra, (2010) **Industria**, [<http://es.wikipedia.org/wiki/industriamanufacturera>]
8. SANCHEZ, Carlos (2010). Administración [<http://orbita.starmedia.com/~unamosapuntes/administracion>]
9. MATAS, J.L (2010). http://blogs.saweb.com/index.php/crearempresa/2007/07/10/el_modelo_de_las_5_fuerzas_de_porter, El modelo de las 5 fuerzas de Porter
10. WIKIPEDIA, (2010) **Escalas Likert**. [http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert]
11. PILLOU, Jean (2008) **Calidad** [<http://es.kioskea.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3>]
12. WIKIPEDIA (2009) **Cambio** <http://es.wikipedia.org/wiki/Cambio>
13. WIKIPEDIA (2009) **Capacidad** <http://es.wikipedia.org/wiki/Capacidad>
14. Banco Central del Ecuador (2009) [http://es.scribd.com/doc/46268335/](http://es.scribd.com/doc/46268335/La-Industria-de-Alimentos-y-Bebidas#) La-Industria-de-Alimentos-y-Bebidas#, **La industria de alimentos y bebidas.**
15. TEJADA, José (2005) [<http://www.rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf>] **Gestión de Competencias Profesionales**
16. LEMES, Ariel, (2010) **Las Pymes en la economía latinoamericana**, [<http://www.eumed.net/eve/resum/07-enero/alb.htm>]

REVISTAS

1. Revista EXPO ALIMENTAR. Apoyo al fortalecimiento del sector de las PYMES en Ecuador. 2009
2. Schein H. E. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, (adison – Wesley Publising Company, Inc. Reading, MA)
3. Revista ABANTE, Octubre 1998.

ENTREVISTAS

Ing. Alberto Pérez. Presidente Sector Alimenticio.

ANEXOS

LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

Sectores manufactureros y su clasificación CIIU

CIIU		SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS 2008)
D.	1.	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS
1511		Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
1513		Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
1514		Elabora de aceites y grasas de origen vegetal y animal
1520		Elaboración de productos lácteos
1531		Elaboración de productos de molinería
1532		Elaboración de almidones y productos derivados del almidón
1533		Elaboración de alimentos preparados para animales
1541		Elaboración e productos de panadería
1543		Elaboración de cacao y chocolate de productos de confitería
1544		Elaboración de macarrones, fideos, alcuizcuz y productos farináceos similares
1549		Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.
1551		Destilación, reactivación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sust
1552		Elaboración de vinos
1554		Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales
	2.	ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO
1600		Elaboración de productos de tabaco
	3.	FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES
1711		Preparación e hilatura de fibras textiles; tejedura de productos textiles
1712		Acabado de productos textiles
1721		Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir
1722		Fabricación de tapices y alfombras
1723		Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes
1729		Fabricación de otros productos textiles N.C.P.
1730		Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo
	4.	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES
1810		Fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel; Parte A
1810		Fabricación de prendas de vestir excepto pieles; Parte B
	5.	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS: FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA
1911		Curtido y adobo de cueros
1912		Fabricación de maletas
1920		Fabricación de calzado

	6.	PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES;
2010		Aserrado y acepilladura de madera
2022		Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcción
2029		Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenza
	7.	FABRICACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL
2101		Fabricación de pasta de madera, papel y cartón
2102		Fabricación de papel y cartón ondulado y de envases de papel y cartón
2109		Fabricación de otros artículos de papel y cartón
	8.	ACTIVIDADES DE EDICION E IMPRESIÓN Y, DE REPRODUCCION DE GRABACIONES
2211		Edición de libros, folletos, partituras y otras publicaciones
2212		Edición de periódicos y revistas y publicaciones periódicas
2221		Actividades de impresión; Parte A
2221		Actividades de impresión; Parte B
2222		Actividades de servicios relacionados con la impresión
	9.	FABRICACION DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS
2411		Fabricación de sustancias químicas básicas, excepto abonos y compuestos de nitrógeno
2412		Fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno
2413		Fabricación de plásticos en formas primarias y de caucho sintético
2421		Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario
2422		Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas
2423		Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas, medicinales y productos botánicos
2424		Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador
2429		Fabricación de otros productos químicos N.C.P.
	10.	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLASTICO
2511		Fabricación de cubiertas y cámara de caucho; recauchado y renovación de cubiertas de caucho
2519		Fabricación de otros productos de caucho
2520		Fabricación de productos de plástico; Parte A
2520		Fabricación de productos de plástico; Parte B
	11.	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS
2610		Fabricación de vidrio y productos de vidrio
2691		Fabricación de productos de cerámica no refractaria para uso no estructural
2693		Fabricación de productos de arcilla y cerámica no refractaria par uso estructural
2695		Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso

2696	Corte, tallado y acabado de la piedra
2699	Fabricación de otros productos minerales no metálicos N.C.P.
	12. FABRICACION DE METALES COMUNES
2710	Industrias básicas de hierro y acero
	FABRICACION DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL EXCEPTO
	13. MAQUINARIA Y EQUIPO
2811	Fabricación de productos metálicos para uso estructural
2812	Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal
2813	Fabricación de generadores de vapor, excepto calderas de agua caliente para calefacción central
2891	Forja, prensado, estampado y laminado de metal; pulvimetalurgia
2892	Tratamiento y revestimiento de metales obras de ingeniería mecánica en general realizadas a cambio
2893	Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería
2899	Fabricación de otros productos elaborados de metal N.C.P.
	14. FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.
2911	Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y moto
2912	Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas
2913	Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión
2914	Fabricación de hornos, hogueras y quemadores para la alimentación de hogares
2915	Fabricación de equipo de elevación y manipulación
2919	Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general
2921	Fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal
2922	Fabricación de máquinas herramienta
2924	Fabricación de maquinaria para la explotación de minas y canteras y para obras de construcción
2925	Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco
2929	Fabricación de otros tipos de armas de uso especial
	FABRICACION DE MAQUINARIA DE OFICINA CONTABILIDAD E
	15. INFORMATICA
3000	Fabricación de maquinaria de oficina
	16. FABRICACIÓN E MAQUINARIA Y APARATOS ELECTRICOS N.C.P.
3110	Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos
3120	Fabricación de aparatos de distribución y control de energía eléctrica
3130	Fabricación de hilos y cables aislados
3190	Fabricación de otros tipos de equipo eléctrico
	FABRICACION DE EQUIPOS Y APARATOS DE RADIO, TELEVISION Y
	17. COMUNICACIONES
3220	Fabricación de transmisores de radio y televisión y de aparatos para telefonía y telegrafía

		con hilos
	18.	FABRICACION DE INSTRUMENTOS MEDICOS, OPTICOS Y DE PRECISIÓN Y FABRICACION DE RELOJES
3311		Fabricación de equipo médico y quirúrgico y de aparatos ortopédicos
3312		Fabricación de instrumentos y aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines, excepto
3313		Fabricación de equipo de control de procesos industriales
3320		Fabricación de instrumentos de óptica y equipo fotográfico
	19.	FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES
3420		Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semiremolques
3430		Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores y sus motores
	20.	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE
3530		Fabricación de aeronaves y naves especiales
3592		Fabricación de bicicletas y de sillones de ruedas para inválidos
	21.	FABRICACION DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.P.C.
3610		Fabricación de muebles
3691		Fabricación de joyas y artículos conexos
3692		Fabricación de instrumentos de música
3693		Fabricación de artículos de deporte
3694		Fabricación de juegos y juguetes
3699		Otras industrias manufactureras N.C.P.
	22.	RECICLAMIENTO
3710		Reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos
3720		Reciclamiento de desperdicios y desechos no metálicos

Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)

Elaborado por: Ing. Fabiola Jarrín.